

Charlotta Sandelin

VARHAISKASVATUKSEN ALUEJOHTAJIEN TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro Gradu
Elokuu 2019

TIIVISTELMÄ

Charlotta Sandelin: Varhaiskasvatuksen aluejohtajien työhyvinvoinnin rakentuminen.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma

Elokuu 2019

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää varhaiskasvatuksen aluejohtajien kokemuksia heidän työhyvinvoinnistaan sekä työn voimavaratekijöistä. Tutkin varhaiskasvatuksen aluejohtajien työhyvinvointia, sillä johtajien työhyvinvoinnilla uskotaan olevan suuri merkitys myös siihen millaiseksi heidän alaisensa kokevat oman työhyvinvointinsa. Johtajat toimivat esimerkkinä sekä suunnannäyttäjinä alaisilleen, johtajan voidessa hyvin näyttäytyä tämä usein myös henkilöstön työhyvinvoinnissa. Pysin saamaan selville asioita joilla on erityisesti merkitystä aluejohtajien työhyvinvoinnin kokemukseen ja jotka edistävät ja ylläpitävät heidän työhyvinvointiaan. Tutkin tätä kahden tutkimuskysymyksen avulla, ensimmäinen tutkimuskysymykseni selvitti mitä asioita varhaiskasvatuksen aluejohtajat erityisesti nostavat esiin työhyvinvointiin liittyen, toisella tutkimuskysymyksellä pyrin saamaan selville, mitä tekijöitä varhaiskasvatuksen aluejohtajat erityisesti kokevat työn voimavaroiksi. Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus ja aineisto on kerätty tekemällä teemahaastattelut kuudelle varhaiskasvatuksen aluejohtajalle. Kolme aluejohtajista on pienemmästä kaupungista ja kolme suuremmasta. Analyysimenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia koska se sopii parhaiten aluejohtajien henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemuksen sekä työn voimavarojen selvittämiseen.

Tutkimus on laadittu käyttäen apuna Marja-Liisa Mankan (2011) laatimaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallia. Malli auttaa huomioimaan laajasti monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Mallissa on viisi osa-aluetta, joilla kaikilla on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin rakentumiseen sekä siihen millaiseksi yksilö työhyvinvointinsa kokee. Mallin osa-alueet ovat organisaatio, yksilö, työ, johtaminen ja työyhteisö näillä kaikilla osa-alueilla osoittautui olevan myös tässä tutkimuksessa merkittävä rooli. Johtajuus sijoittui useampiin osa-alueisiin ja siksi siitä ei tulososuuteen ole laadittu omaa lukua. Tutkimukseni tuloksissa esiin nousi useampia erilaisia tekijöitä joita voi jakaa koskemaan erityisesti jotakin näistä viidestä osa-alueesta. Analysoidessani tuloksia havaitsin, että johtamisen lisäksi osaa saaduista tuloksista olisi voinut sijoittaa koskemaan useampaa edellä mainittua osa-aluetta, jaottelin tulokset kuitenkin sen mukaan mihin osa-alueeseen ne eniten sijoittuivat. Tulokset osoittivat myös, että jollakin osa-alueella olevat puutteet usein myös heijastuvat useampaan osa-alueeseen.

Tutkimukseni päätulokseksi nousi yksilön oma vastuu omasta ja muiden työhyvinvoinnista. Haastateltavat kokivat, että heillä itsellään on suuri vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Tärkeänä nostettiin yksilön taito johtaa itseään, korkea motivaatio sekä vapaa-ajan ja työn tasapaino. Työyhteisö nostettiin esiin erityisen merkittävänä voimavarana kaikissa haastatteluisa, työyhteisöllä tarkoitettiin lähityöyhteisöä, alaisia ja laajoja työskentelyverkostoja. Aluejohtajilla oli organisaation puolesta tukenaan myös laajasti eri alojen asiantuntijoita. Työn merkitykselliseksi kokemisen tärkeys tuli kaikissa haastatteluisa esiin työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työn hallinta ja haasteet koettiin tärkeinä, haasteiden ei kuitenkaan haluttu olevan jatkuvia vaan ajoittaisia jolloin niiden koettiin vahvistavan motivaatiota ja työn imua. Fyysinen työympäristö nostettiin myös useassa haastattelussa esiin, muun muassa työpaikan sijainti, mahdollisuudet taukojumppaan sekä tilojen toimivuus koettiin tärkeiksi. Mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä organisaation koulutusmyönteisyys nähtiin työhyvinvointia ylläpitävänä ja lisäävänä.

Tulokset osoittavat, että työhyvinvoinnin parantamiseksi ja ylläpitämiseksi ei vaadita välttämättä aina niin suuria muutoksia ja tekoja. Kukaan ei pysty yksin vastaamaan muiden työhyvinvoinnista, vaan työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon tulee sitoutua niin organisaation, johtajien kuin työyhteisön. Mitä paremmin yksilö tuntee itsensä ja osaa hakeutua alalle jonka kokee itselle merkitykselliseksi ja motivoivaksi, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hänen kokemuksensa omasta työhyvinvoinnistaan on myös hyvä.

Avainsanat: Työhyvinvointi, johtajuus, varhaiskasvatus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	TYÖHYVINVOINTI.....	7
2.1	TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITTELYÄ.....	7
2.2	VOIMAVARAT	9
2.3	TYÖN IMU JA MOTIVAATIO	10
2.4	ORGANISAATION MERKITYS TYÖHYVINVOINTIIN	12
2.5	TYÖYHTEISÖN MERKITYS	14
2.6	HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ	15
3	JOHTAJUUS	18
3.1	ESIMIESTYÖN VARHAISKASVATUKSESSA	19
3.2	VUOROVAIKUTUS JA SOSIAALINEN PÄÄOMA.....	21
3.3	TYÖYMPÄRISTÖ	22
3.4	ITSENSÄ JOHTAMINEN.....	23
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
5.1	LAADULLINEN TUTKIMUS	26
5.2	FENOMENOLOGIA.....	27
5.3	AINEISTON KERÄÄMINEN.....	28
5.4	AINEISTON ANALYYSI.....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET	32
6.1	YKSILÖ ITSE TYÖHYVINVOINTINSA VAIKUTTAJANA	32
6.1.1	<i>Itsensä johtaminen ja työkokemus</i>	<i>33</i>
6.1.2	<i>Motivaatio</i>	<i>34</i>
6.1.3	<i>Vapaa- aika</i>	<i>36</i>
6.2	TYÖYHTEISÖ.....	36
6.2.1	<i>Laajat työverkostot</i>	<i>38</i>
6.2.2	<i>Alaiset työn voimavara</i>	<i>39</i>
6.3	TYÖ TYÖHYVINVOINTIIN VAIKUTTAMASSA	40
6.3.1	<i>Työn merkityksellisyys.....</i>	<i>41</i>
6.3.2	<i>Työn hallinta ja haasteet</i>	<i>42</i>
6.4	ORGANISAATION TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ.....	44
6.4.1	<i>Työympäristö.....</i>	<i>45</i>
6.4.2	<i>Mahdollisuus vaikuttaa työhönsä</i>	<i>46</i>
6.4.3	<i>Koulutusmyönteisyys.....</i>	<i>47</i>
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
7.1	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA PÄÄTULOKSET	49
7.1.1	<i>Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat tekijät</i>	<i>49</i>
7.1.2	<i>Kokemus työn voimavaroista</i>	<i>51</i>
7.2	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
7.3	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	55
8	LÄHTEET.....	58
9	LIITTEET.....	64

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnista puhutaan yhteiskunnallisesti paljon, oma kiinnostukseni työhyvinvointia kohtaan on syventynyt valinnaisten työhyvinvointiin liittyvien opintojen myötä. Kiinnostukseni johtamistyötä kohtaan on myös kasvanut opintojen myötä, joten päätin yhdistää nämä omassa tutkimuksessani. Koen varhaiskasvatuksen olevan erittäin merkittävää yhteiskunnallisesti katsottuna ja koen, että etenkin varhaiskasvatusta johtavien ihmisten tulisi voida hyvin työssään, edistääkseen työhyvinvoinnin kokemusta laajoille ihmisjoukoille, jotka työskentelevät varhaiskasvatuksen parissa monissa eri tehtävissä.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää mistä varhaiskasvatuksen aluejohtajien työhyvinvointi rakentuu. Tarkastelen tätä työn voimavarojen näkökulmasta ja pyrin löytämään mitkä tekijät erityisesti nousevat varhaiskasvatuksen aluejohtajan työn voimavaroiksi. Käsittele aiheuttani Marja-Liisa Mankan (2011) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin avulla. Mallissa on viisi eri osa-aluetta jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa, eikä niitä voi käsitellä täysin irrallisina toisistaan. Mallin viisi osa-aluetta ovat: Organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Tässä tutkimuksessa aluejohtajan työhyvinvoinnin voimavaroja tutkitaan näiden viiden eri osa-alueen avulla, koska ne auttavat huomioimaan kattavasti työhyvinvointiin vaikuttavia voimavaratekijöitä.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja analyysimenetelmänä käytän fenomenologista analyysia, sillä pyrin saamaan selville aluejohtajien henkilökohtaisia kokemuksia työhyvinvoinnista ja työn voimavaroista. Aineisto kerätään tekemällä teemahaastattelut kuudelle varhaiskasvatuksen aluejohtajalle. Kolme haastateltavista toimii varhaiskasvatuksen aluejohtajina suuremmassa kaupungissa kun taas kolme pienemmässä kaupungissa. Haastateltavilla oli vaihtelevasti työkokemusta varhaiskasvatuksen

aluejohtajana toimimisesta, mutta kaikki olivat työskennelleet kuitenkin useamman vuoden johtotehtävissä.

Keskijohdon työhyvinvointiin liittyvää tutkimusta on tehty eri aloilta, mutta keskijohtoon kuuluvia varhaiskasvatuksen aluejohtajia ja heidän työtään koskevaa tutkimusta ei löydy. Aluejohtajien työhyvinvointia on tärkeää tutkia, koska heillä on paljon alaisia joihin aluejohtajien kokema työhyvinvointi vaikuttaa. Tutkimuksen avulla voidaan vahvistaa käsitystä siitä, mitä asioita tai käytäntöjä kannattaa ylläpitää ja kehittää jatkossa, että työhyvinvointi koettaisiin mahdollisimman hyvänä. Keskijohto on usein organisaation tukiranka ja heidän työnsä ei saa välttämättä aina niin paljon huomiota ja arvostusta kuin ylempi johto, vaikka he ovat erityisessä asemassa organisaation toimintaa ja henkilöstöä ajatellen. Monesti keskijohto yhdistetään suuriin organisaatioihin, vaikka pienemmissäkin organisaatioissa on usein keskijohto jolla on merkittävä vaikutus toimintaan. (Grove 1985, 7-8.)

Laine (2013) Tarkastelee väitöskirjassaan työhyvinvointia viiden eri osatutkimuksen kautta joiden avulla tutkimuksen tavoitteeksi muodostui työhyvinvoinnin hyvä kehittämisprosessi. Tutkimuksessa tärkeäksi nousi työhyvinvoinnin kokonaiskäsitys ja sitä hahmottavien näkökulmien tarkentuminen. Työhyvinvoinnin tutkimukselle on tyypillistä valita jokin suppeampi näkökulma. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen tarkastelu on jäänyt selvästi vähemmälle, eikä siitä ole tehty kovinkaan paljon tutkimusta (Laine 2013, 48-49.) Kansainvälisesti näyttäisi siltä, että hyvinvointiin liittyen on tehty eniten stressin ja työuupumuksen tutkimusta. Työstressin ja fyysisten oireiden yhteys on selkeästi nähtävissä työhyvinvoinnin kansainvälisessä tutkimuksessa. Työpahoinvoinnin sekä uupumuksen tutkimuksella on vankka perinne kansainvälisellä tasolla. (Laine 2013, 53.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuden tutkimus on lisääntynyt, mutta on vieläkin melko vähäistä. Varhaiskasvatuksen johtajuus tutkimus suuntautuu lähinnä päiväkodin johtaja tasolla tehtyyn tutkimukseen. Muun muassa Fonsen (2014), Akselin (2013), Soukainen (2015), Heikka (2014) ja Halttunen (2009) ovat tehneet väitöstutkimuksen varhaiskasvatuksen johtajuuteen liittyen. Heikan (2014) väitöstutkimuksessa on tutkittu varhaiskasvatuksen johtajuuden toteutumista suomalaisissa kunnissa. Tutkimuksessa on huomioitu kunnan eri

johtajuusrooleissa toimivien näkemyksiä. Tutkimuksesta nousi tärkeänä seikkana, että eri tasojen johtajuustoiminnan tulisi olla mahdollisimman tiivistä.

Chiok Foong Loken (2001, 198-200) tutkimuksen tuloksissa todetaan, että johtaja joka on empaattinen ja välittää työntekijöistään aidosti, lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä sekä vaikuttaa positiivisesti myös työskentely tehokkuuteen ja yksilöiden työhön sitoutumiseen. Jotta johtajan kykenee olemaan empaattinen ja välittävä täytyy hänen itse kokea työhyvinvointinsa olevan hyvää, siksi on tärkeää tutkia myös johtajien työhyvinvointia ja pyrkiä kehittämään sitä jatkuvasti.

Jokaiselle varhaiskasvatuksen aluejohtajalle on jaettu oma alue jonka johtamisesta aluejohtajat vastaavat. Alaisia aluejohtajilla oli vaihtelevasti, isommassa kaupungissa enemmän kuin pienemmässä. Työnkuvaan kuuluu muun muassa pedagogiikan johtamista, toiminnan ja talouden yhteensovittamista, kehittämistyötä, asiakkuuksien johtamista sekä tietenkin henkilöstöjohtamista. Myös erilaisia koulutuksia aluejohtajille oli tarjolla paljon. Aluejohtajat vastaavat pitkälti itse työnsä aikataulutuksesta ja organisoinnista.

2 TYÖHYVINVOINTI

Ensimmäisessä alaluvussa määrittelen työhyvinvointia sekä kerron siitä mikä saa aikaan työhyvinvoinnin kokemuksen yksilössä. Tämän jälkeen kerron työn voimavaroista sekä siitä mitä voimavaroilla voidaan käsittää, mistä ne rakentuvat ja mikä niiden vaikutus on työhyvinvoinnin kokemukseen. Työn imu ja motivaatio luvussa avaavat sitä mikä saa aikaan työn imua ja miten motivaation ylläpitämistä voidaan vahvistaa. Toiseksi viimeisessä alaluvussa käsittelemme organisaation merkitystä työhyvinvointiin sekä millä keinoin organisaatio voi tukea ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia. Viimeisimmissä kahdessa alaluvussa nostan esiin hyvän työyhteisön merkityksen ja avaavat millainen vaikutus tällä voi olla yksilön kokemaan työhyvinvointiin.

2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo pitkään, sen juuret ovat noin 1920-luvulla. Ennen työhyvinvoinnin tutkimusta keskityttiin tekemään enemmän fysiologisesta ja lääketieteellisestä näkökulmasta, myöhemmin tutkimus laajeni koskemaan myös ihmisten psykologisia reaktioita. Yksilön työhyvinvoinnin stressitutkimuksesta päästiin laajentamaan näkökulmaa ympäristön, työn ja työolosuhteiden merkitykseen. (Manka 2016.) Työhyvinvoinnin käsite on laajentunut ajan saatossa ja siihen on yhdistetty laaja kirjo eri näkökulmia, yksilön työhyvinvoinnin tutkimuksesta on laajennuttu koko työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin sekä ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Manka, Heikkilä- Tammi & Vauhkonen 2012, 12).

Sosiaali- ja terveysministeriö (2014) määrittelee työhyvinvoinnin henkilökohtaiseksi kokemukseksi joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta ja terveydestä. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat motivoiva johtaminen, toimiva työyhteisö sekä työntekijöiden ammattitaito. Työntekijällä

itsellään on vastuu oman työkyvyn ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014.) Tutkimuksessani työhyvinvointi nähdään

Työhyvinvointia syntyy kun kokee työn mielekkääksi ja sujuvaksi ja saa työskennellä turvallisessa, terveyttä edistävässä ja omaa työuraa tukevassa ympäristössä sekä työyhteisössä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on paljon, mutta elämän keskeisten osa-alueiden, onnistunut yhteensovittaminen edesauttaa työhyvinvoinnin kokemista. Työhyvinvoinnin tila vaihtelee työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden vaihtelun mukaan. Työyhteisön, työpaikan ja työn sisällölliset muutokset saattavat usein vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6.) Autonomian, riittävän osaamisen ja toimivien työsuhteiden on todettu lisäävän huomattavasti motivaatiota ja sitoutumista työhön sekä tätä kautta yksilön työhyvinvointia. (Rivkin, Diestel & Schmindt 2016, 99).

Hakanen (2011) Nostaa artikkelissaan esiin työn kolme tärkeää perustarvetta työhyvinvoinnin kannalta jotka ovat itsenäisyys, yhteenliittyminen sekä pärjääminen. Itsenäisyydellä tarkoitetaan mahdollisuutta päättää omasta toiminnastaan jossain määrin sekä yksilöllä tulisi olla tunne, että hän toimii omasta tahdostaan jolloin on myös todennäköisempää, että motivaatio tulee yksilöstä itsestä eikä ulkoapäin. Mahdollisuus hyödyntää työssä omia vahvuuksiaan on myös yksi itsenäisyyden tunteen vahvistaja. Yhteenliittymisellä tarkoitetaan yksilön tarvetta ihmissuhteisiin ja tunteeseen kuulua esimerkiksi työyhteisöön. Luottamus, avoin ilmapiiri, yhteiset tavoitteet sekä työpanoksen huomioiminen kasvattavat yhteenliittymisen kokemusta. Pärjäämisen voi liittää tunteeseen oman toimintaympäristönsä hallinnasta, näin haasteiden kohtaaminen on helpompaa ja yksilö kokee suoriutuvansa niistä. Onnistumisen kokemukset ovat olennaisia pärjäämisen tunteen kannalta. (Hakanen 2011, 32.)

Työhyvinvointi ei synny missään organisaatiossa itsestään vaan se vaatii kaikkien organisaatiossa työskentelevien panostusta. Systemaattinen johtaminen: strateginen suunnittelu, teot voimavarojen lisäämiseksi sekä jatkuva arviointi ovat välttämättömiä työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta. Jokainen yksilö on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, ei voida ajatella, että esimies on yksin vastuussa kaikkien työhyvinvoinnista. Hyvin toimiva työpaikka innostaa ja motivoi yksilöitä, näin

työstä tulee tuloksellista sekä se luo työniloa henkilöstölle. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

2.2 Voimavarat

Työn voimavarat vähentävät työn kuormittavuutta ja voivat olla fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tai liittyä organisaatioon. Voimavarat auttavat saavuttamaan tavoitteita ja edistävät yksilön henkilökohtaista kehittymistä. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501.) Työn voimavarat pitävät yksilön motivaatiota korkealla ja näin auttavat yksilöä pääsemään kohti tunnetta jota kutsutaan työn imuksi, myös työtulokset ovat parempia kun työssä on riittävästi voimavaroja (Bakker & Demerouti 2007, 313). Työn voimavarojen voidaan nähdä jakautuvan tehtävää, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi (Hakanen 2011, 51). Voimavarat sijoittuvat siis laajasti työhön liittyviin eri osa-alueisiin.

Voimavaralähtöisen ajattelun tarkoituksena on lisätä tekijöitä jotka edistävät työhyvinvointia, on tärkeää, että asioihin pyritään vaikuttamaan ja puuttumaan jo ennen kuin ongelmia alkaa ilmetä. Tulisi siis pyrkiä jatkuvasti kehittämään toimintoja jotka lisäävät työn voimavaroja. Oleellinen työn voimavaroja lisäävä tekijä on työn vaatimusten kohtuullistaminen näin voidaan pyrkiä estämään liiallista kuormitusta. Työssä tulisi olla enemmän voimavaratekijöitä kuin kuormittavia tekijöitä, tällöin työhyvinvoinnin voidaan varmistaa olevan vakaammalla pohjalla. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012.) Yleisiä ja tärkeitä esimerkkejä työn voimavaroista ovat muun muassa työyhteisö, luottamus, varmuus työstä, työn merkityksellisyys, vaikuttamisen mahdollisuus ja työn palkitsevuus (Kallioinen, Kyllönen & Juutinen 2016).

Usein työtehtävillä uskotaan olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin, mutta oikeastaan merkitystä on sillä millaisiksi työntekijä kokee työtehtävänsä. Itse työtehtävät eivät määrittele yksilön työhyvinvointia, vaan se kuinka mielekkääksi ja merkitykselliseksi yksilö kokee työnsä. Kun työ koetaan antoisana myös työtyytyväisyys ja hyvinvointi lisääntyvät ja työ toimii voimavaroja antavana tekijänä. Työn ollessa voimavaratekijä ei ajoittaiset vastoinkäymiset, kuten pienet ristiriidat työyhteisössä kuormita yksilöä niin paljon, kuin jos työ koettaisiin näiden lisäksi kuormittavana ja voimavaroja vievänä. Kun yksilö pitää

työtään mielenkiintoisena ja merkityksellisenä, ei esimerkiksi satunnaiset pidemmät työpäiväkään tunnu niin kuormittavilta siksi on tärkeää, että työtehtävistä käydään keskustelua ja yritetään löytää yksilön mielenkiintoa parhaiten vastaavat tehtävät, näin työhyvinvoinnin sekä työn tulos on paras. (Virolainen 2012, 85.) Rivkin ym. (2016,107) toteavat tutkimuksessaan, että työhönsä vahvasti sitoutuneet henkilöt kokevat useammin niin sanotun flow-tilan. Tutkimuksesta selviää myös, että he kokevat useammin henkistä hyvinvointia kuin vähemmän työhönsä sitoutuneet. Sitoutumisen haasteeksi tutkimuksessa nostetaan nykypäivän organisaatioissa ja työelämässä nopeasti muuttuvat tilanteet.

Yksilön koulutus ja asema vaikuttavat usein positiivisesti koettuun tyytyväisyyteen ja lisäävät näin yksilön voimavaroja. Korkeasti koulutetut ja organisaatiossa ylemmällä tasolla työskentelevät ovat usein tyytyväisempiä työhönsä, heillä on usein enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Esimies asemassa olevat pystyvät vaikuttamaan usein enemmän esimerkiksi työaikoihinsa ja työtapoihinsa myös työnkuvaan voi olla mahdollisuus päästä vaikuttamaan helpommin kun työskentelee organisaation esimies tasolla. (Virolainen 2012, 49.) Hetkellisen kiireen voidaan nähdä parhaimmillaan tehostavan työskentelyä, työyhteisön tuki kiireen keskellä sekä omaan tekemiseen vaikuttaminen ovat tärkeitä. Pitkään jatkuva kiirettä ja stressiä ei kuitenkaan voi katsoa työnvoimavaroiksi vaan päinvastoin pitkään jatkuvina ne heikentävät yksilön työhyvinvointia. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 11.)

2.3 Työn imu ja motivaatio

Nykyään työhyvinvoinnista puhuttaessa vahvasti nousee esiin myös käsite työn imu. Useimmissa hyviksi koetuissa työpaikoissa on havaittavissa työn imua sekä iloa. Työn imun voidaan sanoa syntyneen kun yksilö tuntee työlle omistautumista, työhön uppoutumista ja kokee nautinnon tunnetta työskennellessään. Työn imu saa henkilössä aikaan energisyyden tunnetta sekä se tuottaa onnellisuutta ja hyvinvointia. Yksilön oma terveydentila on suuressa roolissa työhyvinvoinnin kokemisessa. (Hakanen 2011, 6-7.)

Koettu työkyky sekä luonteenpiirteet ja persoonallisuus määrittävät erilailla kunkin henkilön kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan. (Rantanen 2017, 5; Laine 2013, 149.) Henkinen pääoma on tärkeä osa yksilön työhyvinvointia, se ilmenee asenteina, osaamisena, psykologisena pääomana sekä fyysisenä ja psyykkisenä hyvinvointina (Manka 2011, 34). Ahkeruus ja kuuliaisuus eivät ole enää pääroolissa menestyksen suhteen eivätkä ne lisää työn imun tunnetta, vaan ratkaisevia ovat innostuneisuus, aloitteellisuus ja luovuus (Manka 2011, 70).

Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on aito halu saada hoidettua tehtävänsä. Motivoitunut henkilö tuntee, että hän tekee töitä tavoitteellisesti sekä kokee sitoutuneisuutta. Motivaatio on merkittävä ihmisen käyttäytymiseen ja suorituskyykyyn vaikuttava tekijä. (Kian, Yusoff & Rajah 2013, 57.) Työn merkitys on jokaiselle yksilölle erilainen toiset ovat sisäisesti motivoituneita ja toiset ulkoisesti motivoituneita ja joillain ei välttämättä ole mitään motivaatiota työhönsä. Ulkoisesti motivoituneella saattaa olla jokin palkkio jota hän tavoittelee, esimerkiksi palkan korotus. Ulkoisen motivaation synnyttäjiä voi olla hyvin erialisia. Sisäisesti motivoitunut henkilö saa työstään hyvän olon sekä kokee olevansa hyvän ja onnistuvansa tehtävissään. (Hakanen 2011, 30.) Sisäisellä motivaatiolla voidaan tarkoittaa vaikkapa intohimoista kiinnostusta omaa alaa kohtaan. Motivaatio on yksi merkittävä työn imun tunnetta lisäävä tekijä.

Työn tulee olla tarpeeksi vaativaa, mutta ei liian vaativaa tällöin motivaatio pysyy korkeana. Jos työ on liian helppoa ja hallittavaa eikä anna tekijälleen tarpeeksi haasteetta, saattaa tästä seurata jonkin ajan päästä pitkästymistä ja yksilö voi kokea työ enemmänkin passivoivana jolloin myös välinpitämättömyys ja laiskuus voivat lisääntyä. Toisaalta työn hallinnan ollessa pientä, mutta samaan aikaan vaatimusten ollessa suuret seurauksena voi olla uupuminen. Kaikkein paras tilanne on kun yksilö kokee hallitsevansa työtään sekä saa samalla työssään sopivasti haasteita, näin motivaatio pysyy korkealla ja yksilö kehittyy ja oppii uutta sopivassa määrin. (Virolainen 2012, 83.)

Työtehtävien monipuolisuus sekä mahdollisuus kehittyä työssään, lisää yksilön luottamusta omaan osaamiseensa ja oppimiseensa sekä vahvistaa näin tunnetta työn imusta. Itsenäisyys ja mahdollisuus säädellä omaa työtään lisää uudistus intoa työhön liittyen. Palautteen merkitys on suuri ja ohjaa yksilön työn

tekemisen tapoja sekä tavoitteita jatkossakin. Tehtävän merkityksellisyys on tärkeää ja auttaa yksilöä hahmottamaan paremmin kokonaisuutta. Työn imun ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työroolit ja tavoitteet ovat selkeitä, kun työn raamit ovat selkeät on yksilön helpompaa olla luovempi sekä samalla mahdollistuu oman työn muokkaaminen itselle innostavammaksi. Työajoissa molemminpuolinen jousto sekä työtä koskevaan päätöksentekoon osallistuminen vahvistavat yksilön vastuunottoa omasta työstä ja sen eteenpäin viemisestä myös ihmisten yksilöllisellä huomioon ottamisella on merkitystä, se lisää ihmiset tyytyväisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan. (Hakanen 2011, 52-56)

2.4 Organisaation merkitys työhyvinvointiin

Organisaatorakenne on olennainen osa tarkasteltaessa työhyvinvoinnin voimavaroja koska se muodostaa tietynlaiset puitteet toiminnalle jota organisaatiossa toteutetaan. Organisaatorakenne tarkoittaa ihmisten keskinäistä toimintaa ja suhteita ja niihin kytkeytyneitä organisaation toimintatapoja. Rakenne muodostaa tietynlaisia tehtäviä sekä määrittää työympäristössä olevia suhteita. Rakenteeseen kuuluu myös erilaisia rooleja ja vastuualueita. Johtaminen ja yhteinen näkemys toiminnasta on rakenteiden mahdollistamaa. Ihmiset muuttavat jossain määrin rakennetta myös omalla toiminnallaan. (Lämsä & Hautala 2005, 151-152.) Tavoitteellinen, selkeän vision ja strategian omaava organisaatio on oleellinen osa työhyvinvointia. Organisaation arvot tulee olla kunnossa ja yhteneväiset henkilöstön kanssa sekä rakenteiden pitää olla joustavia ja kehityksen jatkuvaa, oppiminen mahdollistuu organisaation kehittyessä. (Manka 2008, 16.)

Varhaiskasvatuksen johtajan tulee olla tietoinen organisaation kokonaisuudesta sekä hänen omasta roolistaan organisaatiossa. Johtajalta vaaditaan herkkyyttä reagoida ja nähdä hiljaisia signaaleja, kykyä arvioida nykyistä tilaa sekä kykyä visioida tulevaisuutta. (Hujala ym. 2011, 290.) Johtajuustyö on muuttunut paljon vuosien saatossa. Hierarkioita on pyritty purkamaan ja erilaiset verkostomaiset toimintatavat ovat lisääntyneet. Huomioon otettavia asioita on tullut koko ajan enemmän. Johtajan on sovellettava toimintaansa yhä moninaisimpiin odotuksiin ja intresseihin. Työhön

vaikuttavia asioita on tullut lisää johtamisrakenteiden muuttumisen myötä. Ihanne olisi, että johtajalla olisi mahdollisuus käydä keskustelua kaikkien kanssa, mutta tämä osoittautuu ajallisesti mahdottomaksi. Tarvitaan luottamuksellinen ja kunnioittava ilmapiiri, että asioita saadaan vietyä eteenpäin (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 5-6)

Organisaation tuki on merkittävää työhyvinvoinnin kannalta. Organisaation tulee panostaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen, tällöin myös työntekijä sitoutuu organisaatioon. Organisaatioon sitoutunut henkilö on motivoituneempi tekemään parhaansa organisaation eteen sekä on luonnollisesti halukas työskentelemään ahkerasti päästäkseen tavoitteisiin (Zani & Cicognani 2012, 2). Yksilö tarvitsee motivaation ja sitoutumisen vastapalkkioksi organisaatiolta ajoittaista tunnustusta ja ehkä myös erinäisiä palkkioita. Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää kuulla niin uusia kuin lopettaviakin työntekijöitä, sillä heiltä organisaation on mahdollista saada arvokasta tietoa avainvoimavaroista sekä puuttuvista voimavaroista ja tätä kautta lähteä kehittämään organisaation puutteita ja myös jo toimivia käytäntöjä. (Hakanen 2011, 61-64.)

Tärkeä edellytys hyvin toimivalle, terveelle ja menestyvälle organisaatiolle on yhteiset arvot sekä yhteinen visio, jonka kaikki organisaation jäsenet ovat omaksuneet. Organisaatiossa erityisen tärkeä rooli on johdolla, joka välittää visiota, arvoja, päämäärää ja tehtävää henkilöstölle. Korkeimman johdon omaksumat toimintatavat edustavat organisaation arvoja sekä ylin johto ylläpitää omaksumillaan tavoilla ja käytänteillä koko organisaation motivaatiota ja moraalialia. Hyvin toimivalla ja työhyvinvointia edistävällä organisaatiolla on selkeä rakenne, joka pyrkii toteuttamaan valittua toimintatapaansa mahdollisimman hyvin. Työhyvinvointia ja menestystä tukevassa organisaatiossa on mahdollisuus vaikuttaa omaan rooliin työpaikalla, mahdollisuus vaikuttaa työöloihin, kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Työroolien ja tehtävien tulee myös olla selkeitä sekä yksilöillä tulee olla tarvittava autonomia. (Simola & Kinnunen 2005,132-133.)

2.5 Työyhteisön merkitys

Johtajan työskentely voi olla hajautettua, tapahtua monissa eri verkostoissa sekä eri toimipisteissä. Nykyään työtehtäviä hoidetaan paljon sähköpostin ja internetin kautta joka voi vähentää yhteisöllisyyden tunnetta. (Hakanen 2011, 33.) Varhaiskasvatuksen aluejohtajan työskentely tänä päivänä ei ole enää niinkään yhteen paikkaan ja työyhteisöön sidottua työskentelyä, vaan kuten Hakanen (2011) mainitsi, työ on hajautettua eikä ole olemassa välttämättä yhtä selkeää työyhteisöä ja työpistettä. Halttunen (2009) puhuu postmodernista organisaatiosta, joka painottuu nimenomaan hajautettuihin organisaatioihin. Postmoderni organisaatioteorian näkökulma on lähtöisin 1990-luvulta.

Sivunen (2007) puhuu tutkimuksessaan hajautetuista tiimeistä joilla hän tarkoittaa, että tiimin jäsenet eivät välttämättä aina työskentele fyysisesti yhdessä samassa paikassa eivätkä he ole riippuvaisia toisistaan, vaan jäsenet saattavat kuulua useampaan eri tiimiin ja toimia useamman eri projektin parissa samaan aikaan. Hajautetussa organisaatiossa tiimi koostuu ihmistä jotka työskentelevät saman tavoitteen eteen, mutta projektit joissa he ovat osallisina koostuvat monesti eri ihmisistä jotka ovat kuitenkin saman alan asiantuntijoita, tiimit siis vaihtuvat ja niitä saattaa olla useampia. (Sivunen 2007, 172-174.) Varhaiskasvatuksen aluejohtajan tiimiä tai työyhteisöä ei ole välttämättä aina helppoa määritellä, sillä se usein koostuu monista eri asiantuntijoista.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen työyhteisössä on kaikkien yhteinen tehtävä, tässä työnantajan tuki ja panostus ovat erittäin merkittävässä roolissa. Esimies luo perustan työhyvinvointia tukeville toimille. Innostavissa ja hyvin voivissa työyhteisöissä avun sekä tuen antaminen on molemminpuolista esimiesten ja työntekijöiden välillä. Luottamus ja keskinäinen arvostus esimiesten ja työntekijöiden välillä on yksi olennainnaisimpia ja tärkeimpiä asioita hyvinvoivassa työyhteisössä. (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 13-14.)

Vastuun jakaminen, sekä vastuun saaminen edistävät työtyytyväisyyttä ja rakentavat yhteisöllisyyttä. Jokaisessa työyhteisössä on jokseenkin erilaiset käsitykset säännöistä, suuntaviivoista, rooleista sekä vastuista, on erityisen tärkeää, että jokaisessa organisaatiossa henkilöstöllä yhtenevä käsitys näistä edellä mainituista asioista. (Coleman & Glover 2010, 38-39; Fonsén & Ukkonen-Mikkola 2019.) Työyhteisöön liitettyjä keskeisiä tekijöitä ovat

työilmapiiri, sosiaalinen tuki sekä vuorovaikutus (Rantanen 2017, 5; Laine 2013, 149). Soukaisen (2015) väitöskirjan tuloksista nousi esiin päiväkodin johtajan työssä tärkeäksi koettu kollegiaalinen tuki, joka korostui muun muassa työn hallinnan kannalta merkittävänä ja näin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. (Soukainen 2015, 108).

Etenkin haastavissa työtilanteissa voi työyhteisön merkitys korostua suuresti. Työyhteisöltä saatu tuki, neuvot tai palaute voi olla keskeinen voimavara lähde. Tuntemus siitä, että tiukan paikan tullen ei ole yksin vaan takana on työyhteisön tuki ja apu ovat merkittäviä työhyvinvoinnin kannalta ajateltuna. Palaute nousee merkittävään rooliin etenkin kun yksilö ponnistelee työpaikan hyväksi. On tärkeää, että uurasutus huomioidaan ja että yksilölle annetaan ansaitsemansa kunnioitus esimerkiksi myönteisen palautteen muodossa. Myös kielteinen palaute saattaa olla hyödyllistä ja kehittää yksilöä eteenpäin urallaan. Työpaikalla vallitseva arvostuksen kulttuuri vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Hakanen 2011, 57-59.)

Yhteisöllisyyden tärkeys korostuu elämän eri osa-alueilla niin työpaikalla kuin myös vapaa-ajalla, se edistää terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyden ansiosta yksilöt voivat kokea työpaikallaan yhteenkuuluvuutta. Hyvä työyhteisö auttaa jokaista yksilöä vahvistamaan omaa yksilöllisyyttään sekä hyväksyy omana itsenään erilaisine piirteineen. Erilaisuuden hyväksyminen on erityisen tärkeää hyvinvoivan työyhteisön kannalta. Erilaiset yksilöt tuovat yhteisöön innostuneisuutta, luovuutta, erilaisia näkökulmia sekä parhaimmassa tapauksessa vahvistavat ja lähentävät työyhteisön jäseniä. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16.)

2.6 Hyvinvoiva työyhteisö

Hyvä ja tasapainoinen esimies tiedostaa, että ei tiedä kaikkea eikä ole kykeneväinen ratkaisemaan kaikkia maailman ongelmia. Taitava esimies kykenee kuitenkin johtamaan niin, että yhteistoiminta on sujuvaa sekä mahdollistaa näin onnistuneen yhteisen avoimen keskustelun työyhteisössä. Kun työyhteisöön on luotu avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri, mahdollistaa tämä henkilöiden keskinäisen tietojen ja taitojen jakamisen. Luottamus lisää arvostusta toisia kohtaan, kohtelu toisia kohtaan on oikeudenmukaista,

Jokaisen yksilön ehdotuksia arvostetaan, kuunnellaan ja pidetään merkittävänä sekä halutaan olla toisten lähellä ja päästää myös itsensä lähelle muita työyhteisön jäseniä. (Juuti & Vuorela 2015, 9-50.)

Hyvinvoivan työyhteisön tulisi kehittyä jatkuvasti, kehittymisen edellytyksenä on toiminnan jatkuva ja säännöllinen arviointi. Yksilöllä täytyy olla mahdollisuus antaa palautetta ja rohkeutta kyseenalaistaa asioita kehittyäkseen. Ongelmien ilmetessä tulisi työyhteisössä alkaa käymään keskustelua työn perustehtävästä ja sitä kautta keskustelua, miksi töissä oikeastaan ollaan. Tulee myös palauttaa mieleen, että työyhteisön päämäärä ei ole olla perhe tai kaveriporukka. (Järvinen 2008,) Työyhteisö pyrkii saavuttamaan tavoitteita yhdessä ja toimimaan tiiminä, joka pyrkii löytämään voimavaroja työhönsä ja jakamaan niitä keskenään. Työyhteisön yhteisten tavoitteiden lisäksi jokaisella yksilöllä on myös henkilökohtaisia tavoitteita, jotka saattavat luoda jännitettä työyhteisön toimivuuteen. Monesti voi myös käydä niin, että yksilön ajattelussa hämärtyy se, että nimenomaan työyhteisö luo puitteet tavoitteiden saavuttamiselle. (Paasivaara & Nikkilä 2010.) Työyhteisö toimiessaan on merkittävä voimavara työhyvinvoinnille, mutta se voi olla myös negatiivisesti vaikuttava, jos työyhteisön ilmapiiri on huono.

Hyvinvoivassa työyhteisössä yksilöillä on sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa muun muassa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Vahvat sosiaaliset suhteet työyhteisössä ovat merkittäviä, niiden kautta voidaan jakaa muun muassa tietämystä organisaation sisällä sekä organisaatioiden välillä. Mitä enemmän sosiaalista pääomaansa yksilö käyttää ja hyödyntää, sitä enemmän se kasvaa. (Kaivola & Launila 2007, 80.) Organisaation liian tiukat tai hierarkiset käytännöt voivat tukehduttaa helposti työyhteisön luovuuden sekä ne voivat hankaloittaa yksilöiden sitoutumista omaan työyhteisöönsä, mutta myös liian löyhä rakenne voi olla työyhteisölle vahingollinen, se voi kannustaa yksilöä kokeilemaan rajoja sekä muuttua välinpitämättömyydeksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 35.)

Yhteisöllisyyden rakentuminen vie aikaa ja onkin todettu, että kauemmin samassa työyhteisössä työskennelleillä on suurempi yhteisö ympärillään, joka vaikuttaa yksilön psykologiseen hyvinvointiin. Organisaatiolla on myös merkittävä yhteys työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin. (Zani & Cicognani 2012, 7-8.) On merkittävää kuinka organisaatio tukee työyhteisön

työskentelyä ja toimivuutta, esimerkiksi se millaiset rakenteet organisaatio on luonut työyhteisöjen toimivuuden kannalta. Mitä suurempi organisaatio on sen selkeämmät rakenteet tulee olla, näin työyhteisössä ei kulu turhaa aikaa ja voimavaroja sen pohtimiseen kuka vastaa mistäkin ja mistä asioista voidaan päättää ja mistä ei. Organisaation toimivilla rakenteilla on selkeä yhteys yhteistyön sujuvuuteen, tehokkuuteen ja tavoitteellisuuteen. (Järvinen 2008.)

Työhyvinvoinnin kannalta ajateltuna työyhteisössä tulisi pitää koko ajan yllä aktiivista ja avointa keskustelua työpaikan käytännöistä ja toimintatavoista. Ihmisten olettaessa asioita ilman, että niistä on keskusteltu yhdessä voivat pienetkin asiat ajan myötä muodostua kuormittaviksi tekijöiksi, yksilön työhyvinvointia ajatellen. Kun erimielisyyksiä herättäviä asioita käsitellään heti avoimesti, voidaan välttää niiden paisuminen kohtuuttomiksi ja mahdollisesti vältetään myös niistä aiheutuva kuormitusta työyhteisön jäsenille.

3 JOHTAJUUS

Johtamistyötä on tutkittu paljon eri tieteenaloilla ja tutkimus johtajuudesta lisääntyy koko ajan. Työnjako, huolehtiminen työntekijöiden riittävästä osaamisesta sekä erilaisten tehtävien tekemisen organisointi nähdään johtamisen perustehtävänä. Yhteiset päämäärät, rakenteet, arvot, koulutus sekä kehittäminen ovat merkittäviä perustehtävän toteutumisen kannalta. (Sutinen 2012, 18.)

Ihminen rakentaa käsitystään ihmisistä, organisaatiosta sekä toimintaympäristöstä omien kokemustensa pohjalta, lisäksi hän rakentaa ymmärrystä menneisyydestä, nykyisyydestä ja siitä mitä hän mahdollisesti tavoittelee tulevaisuudessa. Tämä on yhdistettävissä johtamistyöhön, sillä johtaja tekee työtään oman ymmärryksensä rajoissa siitä, että hänellä on tarvittava tietämys ja kokemus toiminnasta ja sen kokonaisuudesta. Johtajan henkilökohtaisesti koettu todellisuus on hänen johtajuustoimintansa ja johtajuudessa kehittymisensä perusta. (Sutinen 2012, 54.)

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen ensimmäisenä esimiestyötä varhaiskasvatuksessa, tässä yhteydessä avaan perustehtävän selkeyden vaikutusta työhyvinvoinnin kokemukseen sekä kirjoitan työn haasteista ja monipuolisesta työnkuvasta. Vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma luvun alla käsittelen muun muassa johtajan ja alaisten suhteen avoimuuden tärkeyttä sekä toimivan vuorovaikutuksen suurta roolia. Työympäristö luvussa tärkeänä nostan esiin niin fyysisen kuin sosiaalisen työympäristön ja niiden merkityksen työhyvinvointiin. Viimeinen luku on itsensä johtamisesta jossa tärkeänä nostetaan esiin itsetuntemus ja sitä kautta omien tarpeiden tunnistaminen. Kun tuntee itsensä ja tarpeensa osaa myös panostaa oikeisiin asioihin ja näin edesauttaa omaa hyvinvointi ja jaksamista. Itsensä johtamisen myötä myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen helpottuu sekä hyvinvoinnin kannalta on merkittävää, että yksilö oppii hyväksymään ne itsessään.

3.1 Esimiestyön varhaiskasvatuksessa

Varhaiskasvatuksen johtajuuden kehittämisen haasteet liittyvät muun muassa varhaiskasvatuksen kentän sisällöllisiin ja rakenteellisiin muutoshaasteisiin. Varhaiskasvatuksen Johtajuuden käytännöt rakentuvat tutkimustiedon ja arkikäytäntöjen yhteisvaikutuksessa sekä näistä nousevista toimintamalleista. Uusia johtamisen suuntauksia tulee melko paljon ja niitä omaksutaan helposti, mutta niiden toimivuutta ei seurata riittävästi. (Hujala, Heikka & Halttunen 2011, 287.) Ihanteellinen ajatus työn työhyvinvoinnin kannalta olisi, että työroolit ja tavoitteet olisivat selkeitä, työtehtävät monipuolisia ja kehittäviä sekä toiminta olisi joustavaa. (Hakanen 2011, 52-56.)

Varhaiskasvatuksen johtajuuden haaste on perustehtävän selkiyttäminen kaikille, sekä yhteisen vision luominen sellaiseksi, että sen pohjalta niin johtajien kuin henkilöstön on mahdollista yhdessä kehittää ja luoda johtajuuden rakenteita ja tehtäviä. Strateginen ajattelu on iso osa johtajuutta ja sen tehtävä on tukea toimialan tavoitteita, missioita ja visioita. (Hujala ym. 2011, 288.) Waniganayake (2013, 61) mainitsee varhaiskasvatuksen johtajuuden olevan isossa roolissa toteutettaessa korkeatasoista laadukasta varhaiskasvatusta. Varhaiskasvatuksen johtotason henkilöihin tulisi panostaa, että varhaiskasvatuksen taso pysyisi korkealla ja että sitä olisi mahdollista kehittää koko ajan kohti parempaa ja edistyksellisempää varhaiskasvatusta.

Ebbeck & Waniganayake (2003) jakavat johtamisen päivittäiseen enemmänkin sen hetkiseen johtamistoimintaan (management) sekä laajemman näkökannan ja tulevaisuuteen suuntautuneen ajattelun johtamistoimintaan (leadership). Nivalan (1999) mukaan management kuvaa asioiden johtamista ja leadership ihmisten johtamista (Nivala 1999, 13-14). Varhaiskasvatuksen aluejohtajan työssä nousee vahvasti molemmat edellä mainituista johtamisen piirteistä. Aluejohtajan tulee hallita niin tulevaisuuteen suuntautunutta kuin asioihin liittyvää johtamista, mutta myös ihmisten johtaminen on jokapäiväistä ja erittäin keskeistä aluejohtajan työssä. Varhaiskasvatuksen aluejohtajan työnkuva on laaja, mutta se koostuu muun muassa varhaiskasvatuksen johtamisesta ja kehittämisestä, henkilöstöjohtamisesta, sekä aluejohtajilla on

vastuu budjetista, toiminnan ja talouden yhteensovittaminen on tärkeä osa työtä.

Työelämä on koko ajan muutoksessa ja työn vaatimukset kasvavat. Organisaatioiden toimintaympäristöt on monimuotoisia, eikä esimiehillä ole välttämättä mahdollisuutta osata ja hallita kaikkia alaistensa työtehtäviä, olisikin kohtuutonta vaatia esimiehiltä jokaisen tehtävän hallintaa suurissa organisaatioissa. Esimiehen on kuitenkin oltava erityisen hyvin perillä siitä, mikä on organisaation perustehtävä ja visio, sillä esimies välittää saamaansa tieto eteenpäin työntekijöilleen. Aikaisemmin on ajateltu enemmän, että esimiehen keskeisiä tehtäviä on ollut työn organisointi ja asioiden johtaminen, mutta nykyisin katsotaan edellä mainitun ihmisten johtamisen (leadership) nousseen johtajan keskeiseksi tehtäväksi, esimiehen tulee mahdollistaa alaisten menestyminen työssään. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9-10.)

Fonsenin (2014, 164-165) väitöskirjan tuloksissa toimivaa varhaiskasvatuksen johtajuutta on kuvailtu muun muassa mahdollisuudeksi kehittää pedagogiikkaa selkeän vision ja strategian avulla. Henkilöstön ammattitaitoon luottaminen sekä positiivinen suhtautuminen työhön nousee tärkeänä esiin. Haasteet, työn hallinta ja itsensä johtaminen ovat myös olennainen osa toimivaa johtajuutta. Johtajan tärkeäksi ominaisuudeksi on nostettu myös pedagogisen keskustelun johtamisen taito sekä taito ohjata keskustelua niin, että kaikilla on mahdollisuus päästä tasapuolisesti äänen. Rodd (2006,24) toteaa, että varhaiskasvatus tarvitsee taitavia johtajia, jotka pystyvät kohtaamaan tulevaisuuden muutoksia. Johtajan tulee pitää mielessä, että hän on esimerkki alaisilleen ja toimia sen mukaan. Johtajan tulee osata jakaa ideoitaan ja ajatuksiaan työntekijöille ja näin innostaa ja kannustaa heitä työssään.

Kuuselan (2010, 100-104) väitöskirjassa, valta ja vuorovaikutus johtamisessa avataan keskijohdon roolia. Kuusela avaa muun muassa keskijohdon kokemuksia johtamiseen liittyvistä valtatilanteista sekä vallankäytölle tyypillistä vuorovaikutusprosessia. Keskijohdon rooli johon varhaiskasvatuksen aluejohtajat lukeutuvat voi olla haastava, sillä ylemmällä johdolla ja työntekijöillä voi olla hyvin erisuuntaisia odotuksia keskijohtoa kohtaan. Keskijohdon rooli on olla sekä esimies, että alainen. Keskijohdolla voidaan sanoa olevan kaksoisrooli organisaatiossa, se käyttää valtaa

työntekijöihin sekä työntekijät ja ylempi johto käyttävät valtaa keskijohtoa kohtaan. Ylempi johto määrää rajat ja päämäärät keskijohdon toiminnalle kun taas alaiset uskovat keskijohdon valtaan vaikuttaa asioihin.

Esimiestyö ei välttämättä ole aina kovin selkeää, työnkuva on usein erittäin laaja, vastuun vallan ja rajojen tunnistaminen on tärkeää. Keskustelu ja kanssakäyminen muiden samassa roolissa toimivien kanssa voi selkeyttää ja auttaa hahmottamaan myös omaa esimieskuvaansa sekä itselle tarkoitettua työkenttää. Esimiehen sidosryhmät saattavat olla hyvinkin laajat ja esimiehen täytyy kyetä vastaamaan toimintaansa yhä monipuolisemmin erilaisiin odotuksiin ja intresseihin. Esimiehillä ei välttämättä ole aina resursseja olla henkilökohtaisesti yhteydessä asiakkaiden kanssa, mutta asiakkaiden odotukset varmasti välittyvät esimiehelle myös muuta kautta. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 5-6.) Esimiehenä tulee osata myös jakaa vastuuta työntekijöille, sillä tämä kasvattaa myös työntekijöiden vastuullisuuden tunnetta (Rodd 2006,26).

3.2 Vuorovaikutus ja sosiaalinen pääoma

Ebbeck & Waniganayake (2003, 10-18) ovat puhuneet vuorovaikutuksen isosta merkityksestä johtajuudessa sekä nostavat esiin tärkeänä työntekijöiden ja johtajan välisen suhteen. Johtajuus kehittyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sen onnistumisen ja toimivuuden määrittelijänä voidaan katsoa olevan johtajan ja työntekijöiden välisten suhteiden toimivuus. Esimerkiksi tilanteita joissa johtaja tai työntekijä on tehnyt virheen on tutkittu, huomattiin että virheiden myöntäminen ja anteeksipyyttäminen ovat merkittävä osa niin johtajan kuin työntekijän työhyvinvointia (Byrne, Barling & Dubre 2012, 91-92). Vuorovaikutuksen ollessa toimivaa on keskinäinen viestintä avointa sekä uskalletaan antaa palautetta ja ottaa erilaisia asioita puheeksi. Avoimessa ilmapiirissä kenenkään tarvitsee pelätä tai epäröidä asian puheeksi ottamista. Onnistuakseen mahdollisimman hyvin työssään esimiehen tulee aktiivisesti hankkia palautetta työstään niin kollegoilta, alaisilta ja näin panostaa erityisesti asioihin joita palautteessa nousee esiin. Palautteen vaikutus johtajana kehittymiseen on merkittävä. (Juuti & Vuorela 2015, 49.)

Yksilöiden osaamien kehittäminen ja oppiminen vaatii vuorovaikutusta sekä innovatiivista ilmapiiriä. Kohtaamisia työyhteisön ja asiakkaiden kanssa tulisi olla mahdollisimman paljon. Rento ja avoin ilmapiiri ovat lähes välttämättömiä kokemustiedon eli hiljaisen tiedon siirtymisessä, jota karttuu iän ja kokemuksen myötä. Jännittynyt ja kireä ilmapiiri tekee tiedon siirtymisestä hankalaa, eikä edistä yksilöiden työhyvinvointia. Kunta-alan työolobarometrin (2010) mukaan 86% on vastannut, että työpaikalla on mahdollisuus oppia jatkuvasti uusia asioita. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 40.) Uusien asioiden oppiminen on tiiviisti yhteydessä jatkuvaan vuorovaikutukseen, eri tahojen ja ihmisten välillä.

Työyhteisön eri jäsenten välinen vuorovaikutus lisäävät jatkuvasti sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma työyhteisössä edistää luottamusta, auttaa verkostoitumaan, vahvistaa yhteisön keskinäistä toimintaa sekä toimii koko työyhteisön ja yksilön voimavarana. Avoin vuorovaikutuskulttuuri ei ole kuitenkaan itsestään selvyys ja se eteen täytyy tehdä töitä. Vaikka johtaja ei ole yksin vastuussa kenenkään työhyvinvoinnista, hänellä on usein mahdollisuus luoda puitteet, joissa henkilöstön on mahdollisuus kehittää ja ylläpitää työhyvintointia esimerkiksi käymällä yhteistä keskustelua perustehtävästä, työstä ja keskinäisistä suhteista. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 16-17.)

3.3 Työympäristö

Hyvä työympäristö koostuu muun muassa luottamuksellisuudesta, jokaista yksilöä oikeudenmukaisesti kohtelevasta, yhteisten arvojen noudattamisesta sekä siellä ylläpidetään aitoa yhteistoimintaa ja tasa-arvoa. Terveellisyys turvallisuus sekä viihtyisyys ovat oleellinen osa hyvinvointia lisäävää työympäristöä. Mielekkäät ja mielenkiintoiset tehtävät sekä mahdollisuus sovittaa oma vapaa-aika ja työ mahdollisimman hyvin yhteen, ovat hyvän työpaikan merkkejä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5.)

Yhä enemmän etenkin asiantuntija tehtävissä työskentelevien yksilöiden työt ovat projektimaisempia ja hajanaisia joka tarkoittaa sitä, että töitä tehdään useissa eri asiantuntijaryhmissä. Usein töitä voidaan tehdä myös eri paikoissa sijaitsevilla työskentelypisteillä. Tämä tarkoittaa että joustoa tarvitaan kaikilta

osapuolilta koko ajan enemmän.(Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 21.) Varhaiskasvatuksen aluejohtajat saattavat työskennellä usein useammassa eri ihmisistä koostuvissa työryhmässä, joka tarkoittaa, että työn tulee olla joustavaa ja aluejohtajilla täytyy olla mahdollisuus ja kyky suunnitella ja organisoida aikataulujaan ja toimintaansa.

Nykyään yhä enemmän kiinnitetään huomiota fyysiseen työympäristöön. Monitilatoimistot, jotka ovat muunneltavia tilakonsepteja ovat nyt suosiossa. Monitilatoimistot mahdollistavat työskentelyn yksin niin rauhallisissa työtiloissa kuin tiimityöskentelyn ryhmätyötiloissa sekä se sisältävät erilaisia kohtaamispaikkoja erilaisiin tarpeisiin. (Nenonen, Hyrkkänen, Rasila, Hongisto, Keränen, Koskela & Sandberg 2012.) Monitilatoimiston suunnittelussa tulee huomioida tarkkaan työpaikan tarpeet, työn sisältö sekä keitä siellä tulee työskentelemään. On tärkeää että siirryttäessä tällaiseen ratkaisuun varmistetaan yksityisyyden ja keskittymisen tarpeet täyttyvät. Monitilatoimisto vahvistaa muun muassa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Työterveyslaitos 2017)

Työympäristö on laajentunut etenkin ylemmällä tasolla työskentelevien keskuudessa. Monilla esimies asemassa työskentelevillä on mahdollisuus tehdä töitä myös etätöinä. Etätö mahdollistaa paremmin työn järjestämistä esimerkiksi mahdollistaa paremmin omien työaikojen säätelyn, töitä voi tehdä itselle parhaimpaan aikaan, jolloin yksilö kokee olevansa virkeimmillään ja hän voi tuottaa työtään itselle sopivimmalla tavalla. Työrauha voi joskus olla parempi muualla kuin työpisteellä sekä työmatkojen ollessa pitkät säästyy aikaa ja vapaa-aikaa jää enemmän. Keskittyminen tiettyihin projekteihin voi olla helpompaa itselle mieluisassa ympäristössä. (Helle 2004, 17-18.)

3.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on erittäin tärkeää johtajan työhyvinvoinnin kannalta, syitä on monia, mutta esimerkiksi kiire, jatkuva uudistuminen sekä työympäristön muutokset ovat seikkoja jotka edellyttävät itsensä johtamisen taitoa. (Sydänmaanlakka 2011, 28.) Itsensä johtamisessa erityisen tärkeää on, että oppii tuntemaan itsensä, omat heikkoutensa sekä vahvuutensa ja että

hyväksymään ne. Tämä on erittäin vaativa, mutta mahdollista. Itsensä johtaminen vaatii jatkuvaa oppimista, muuttumista sekä vanhasta pois oppimista. (Salmimies 2008, 21.) Itsensä johtaminen on muun muassa omien tunteiden ja ajatusten hallintaa (Salmimies2008, 25).

Itsensä johtamisessa olennaista on, että yksilö kykenee pitämään huolta itsestään kokonaisuutena. Kokonaisuudella tarkoitetaan Psyykkistä-, henkistä-, sosiaalista-, fyysistä-, ammatillista- sekä uudistumiskuntoa. Kun johtaja kykenee johtamaan itseään hän johtaa näistä edellä mainituista seikoista muodostuvaa kokonaisuutta. (Sydänmaanlakka 2011,29.) itsensä johtamisesta puhuttaessa oleellista on, että yksilö opettelee tunnistamaan omia käyttäytymismallejaan ja kykenee tätä kautta kehittämään strategioita itselleen, joilla vahvistaa positiivisia käyttäytymismalleja, tähän päästään sillä, että yksilö pyrkii arvioimaan toimintaansa mahdollisimman totuudenmukaisesti ja kriittisesti. Kun yksilö panostaa positiivisiin käyttäytymismalleihinsa ja pyrkii vahvistamaan niitä eri keinoin, samalla negatiiviset huonoihin tuloksiin johtavat käyttäytymismallit heikentyvät. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Usein monet tehtävät motivoivat luonnostaa johtajaa, mutta kun on taito johtaa itseä, yksilö kykenee motivoitumaan eri strategioita käyttäen, myös tehtävistä jotka eivät luonnostaan niin motivoisi häntä (Manz 1986, 589). Itsensä johtamisen osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Vaikka jokin asia ei kiinnosta yksilöä voi hän opetella kiinnostumaan asiasta esimerkiksi pohtimalla mikä voisi olla ei niin motivoivan asian merkitys ja tarkoitus itselle, tätä kautta on mahdollista motivoida itseään kiinnostumaan asiasta enemmän. Motivaatio on keskeisessä asemassa jaksamista ja hyvinvointia ajatellen. (Sydänmaanlakka 2006, 87.)

Varhaiskasvatuksen aluejohtajan työ on osittain hyvin itsenäistä, joka korostaa entisestään itsensä johtamisen taidon merkitystä. Täytyy kyetä hankkimaan tarvittavaa osaamista esimerkiksi lisäkoulutusten merkeissä sekä täytyy kyetä aikatauluttamaan asioita niiden kiireellisyyden mukaan. Oman jaksamisen ja osaamisen rajojen tunnistaminen on olennainen osa työhyvinvointia. Tutkimuksessani itsensä johtaminen nähdään yhtenä merkittävänä työhyvinvoinnin kokemukseen merkittävänä tekijänä.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksessani käsiteltävä ilmiö on työhyvinvointi, syvennän tämän ilmiön koskemaan varhaiskasvatuksen aluejohtajien työn voimavaroja. Varhaiskasvatuksen aluejohtajat ovat merkittävässä asemassa he ovat muun muassa mahdollistamassa mahdollisimman hyviä olosuhteita kasvatuksen ja pedagogiikan laadukkaalle toteuttamiselle. Aluejohtajien esimerkillisellä toiminnalla on suuri vaikutus alaisiin, tämän takia on tärkeää, että myös aluejohtajien työhyvinvointiin panostetaan ja sitä pyritään kehittämään koko ajan.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, mitä voimavaratekijöitä erityisesti nousee esiin varhaiskasvatuksen aluejohtajan työssä. Tutkimus on kvalitatiivinen ja siinä tutkitaan varhaiskasvatuksen aluejohtajien kokemuksia työhyvinvoinnista ja työn voimavaroista. Olen laatinut kaksi tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrin saamaan vastauksen tutkimusongelmaani. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä asioita varhaiskasvatuksen aluejohtajat erityisesti nostavat tärkeinä esiin työhyvinvointiin liittyen?
2. Mitkä tekijät erityisesti varhaiskasvatuksen aluejohtajat kokevat voimavaroiksi heidän työssään?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus on tehty laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Koen laadullisen fenomenologisen tutkimussuuntauksen olevan perusteltu lähestymistapa tutkimukselleni, koska haluan selvittää varhaiskasvatuksen aluejohtajien kokemuksia työhyvinvoinnista ja erityisesti kokemuksia työhyvinvointiin liittyvistä voimavaroista. Fenomenologiaa voidaan kuvata kiinnostuksena elettyyn todellisuuteen, elämismaailmaan ja sen erilaisiin rakenteisiin (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 9). Aluejohtajien kokemukset ja työhyvinvoinnille antamat merkitykset rakentuvat väistämättä kiinnittyneenä edellä mainittuihin seikkoihin. Mankan (2011) laatiman kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin avulla, pystyin laajasti huomioimaan kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet tutkimuksessani.

5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä tutkimaan ihmisten elämismaailmaa. Elämismaailmaa tutkittaessa tutkimuksen kohteina on usein yksilö, yhteisö, vuorovaikutus, arvot ja yleisesti ihmisten väliset suhteet ja niiden kokeminen. Elämismaailma muodostuu erilaisista merkityksistä ja merkitykset ilmenevät ihmisten toimintana, ne ovat ihmisistä lähtöisin ja ihmisiin päättyviä tapahtumia. (Varto 1992, 23-24.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena voidaan katsoa olevan muun muassa uuden tiedon hankinta, ilmiön syvempi kuvaus, ymmärryksen laajentaminen, ilmiön tulkinta ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan tekeminen tai kyseenalaistaminen (Puusa & Juuti 2011, 48). Omassa tutkimuksessani pyrin muun muassa laajentamaan omaa ymmärrystä siitä, mistä kaikesta varhaiskasvatuksen aluejohtajien työhyvinvointi koostuu.

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, selittämään ja tutkimaan kohteena olevan ilmiön laatua. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kyetä tuottamaan ymmärrystä ihmisten toiminnasta sekä sen tulee auttaa hahmottamaan tulkintoja ja merkityksiä joita ihmiset vuorovaikutuksessa muiden kanssa rakentavat. Ihmiset siis antavat erilaisille tapahtumille ja ilmiöille koko ajan erilaisia merkityksiä. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 139.) Todellisuudesta saadun tiedon subjektiivinen luonne korostuu laadullisessa tutkimuksessa ja on myös keskeinen ominaisuus laadullista tutkimusta tehdessä, myös yksittäisten tapausten tarkastelu sekä tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulmien korostaminen ovat oleellisia laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä (Puusa & Juuti 2011, 47).

5.2 *Fenomenologia*

Tutkimukseni tieteenfilosofinen lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen, joka tarkoittaa merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Hermeneuttista lähestymistapaa käytetään kun tutkimus liittyy ihmisten väliseen kommunikointiin ja jos tarkoituksena on tulkita ihmisten ilmaisua. Hermeneutiikassa tieto käsitetään tulkintojen moninaisena prosessina jossa tulkinnot ja tieto muuttuu ja uusituu koko ajan. Hermeneutiikassa tiedon muodostumista voidaan kuvata kehänä. Laaja ymmärrys kohteesta muodostuu yksityiskohtien tulkintana joka vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan. Tutkittavan kohteen tulkinnoista tehdyt uudelleentulkinnot laajentavat ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Laine 2001, 26– 35.) Ymmärtäminen on aina tulkintaa jota edeltävänä toimintana on aina aiemmin ymmärretty (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40).

Tutkimusmenetelmäni on fenomenologinen. Fenomenologisessa menetelmässä tutkijan työskentelyn tulee olla mahdollisimman ennakkoluulotonta sekä ennakoasetelmat tulee välttää, tutkittavaa tulee pyrkiä tulkitsemaan mahdollisimman avoimesti (Varto 2006, 86-87). Fenomenologis-hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä korostuvat käsitteet kokemus, merkitys sekä yhteisöllisyys myös tulkinta ja ymmärtäminen ovat keskeisessä asemassa tässä tutkimusmenetelmässä. Fenomenologisessa tutkimuksessa kokemus on avainasemassa. (Laine 2001, 26-27.) Fenomenologiassa kiinnitetään huomio

ilmiöihin sekä ilmiöiden käsitteelliseen jäsentämiseen, ilmiöt eivät voi milloinkaan olla irrallisia havaitsijasta, ilmiöt yhdistävät maailman ja kokemuksen toisiinsa. Fenomenologisessa tutkimuksessa oleellista on pyrkiä kiinnittämään huomiota ja kuvailemaan miten koemme todellisuuden eikä sitä mitä koemme. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 10-11.)

Jokaisella ihmisellä on oma elämäntodellisuutensa jota fenomenologiassa pyritään tutkimaan, ihmiset eivät ole irrallisia olentoja, vaan kokevat ja tekevät tulkintoja tiukasti kiinnittyneinä omaan elämäntodellisuuteensa. Eri kulttuureista tulevilla ihmisillä on yleensä toisistaan poikkeava elämismaailma, asioilla saattaa olla heille hyvin erilaiset merkitykset. (Laine 2001, 27-28.) Hermeneuttisessa kirjallisuudessa puhutaan esiymmärryksestä tällä tarkoitetaan, että tutkijalla on jo ennen tutkimusta jonkinlainen ymmärrys ja käsitys tutkittavasta aiheesta. Olisi lähes mahdotonta kyetä ymmärtämään sellaista asiaa, jossa ei olisi tutkijalle ennalta mitään tuttua. Esitutuuks on siis merkityksen ymmärtämisen kannalta lähes välttämätöntä. (Laine 2001, 30-21.)

5.3 Aineiston kerääminen

Aineiston keruu tapahtui haastattelemalla kuutta varhaiskasvatuksen aluejohtajaa. Kolme haastateltavista toimi aluejohtajina suuremmassa kaupungissa ja kolme pienemmässä kaupungissa. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 30 minuuttia ja litteroitua tekstiä tuli 66 sivua. Haastateltavat olivat iältään 41-63 -vuotiaita. Työkokemusta haastateltavilla oli 2-30 vuotta. Hyvärinen (2017, 38) kirjoittaa, että ennen kuin tutkija ottaa yhteyttä haastateltaviin hänen tulee valmistella lyhyt ja selkeä esittely itsestään sekä tutkimuksestaan. Lähetin haastateltaville lyhyen sähköpostiviestin, jossa kerroin lyhyesti ja ytimekkäästi itsestäni ja tutkimusaiheestani. On tärkeää, että haastateltava kohdataan ihmisenä, eikä vain tiedonlähteenä, haastattelua ennen on hyvä käydä epävirallista keskustelua, jolloin tunnelma on alusta asti vapautuneempaa sekä luo luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välille. (Hyvärinen 2017,39.) Kävin haastateltavieni kanssa ennen ja jälkeen haastattelua vapaamuotoista sekä tutkimuksen aiheeseen liittyvää keskustelua, ilmapiiri oli rento ja avoin kaikkien haastateltavieni kanssa.

Ennen kuin otin yhteyttä haastateltaviin olin hankkinut molemmilta kaupungeilta tutkimusluvut asianmukaisella tavalla. Haastatteleman aluejohtajat valikoituivat satunnaisesti. Haastattelut oli puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Teemahaastattelussa edetään tietyn itse suunnitellun rungon mukaan, johon haastattelija on laatinut erilaisia teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun kysymysten tulee olla sellaisia jotka tuottavat mahdollisimman tarkasti tietoa omaa tutkimusta ajatellen. Ihmisten tulkinnat sekä eri asioille antamat merkitykset pyritään nostamaan mahdollisimman hyvin esiin teemahaastattelun avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-77.)

5.4 Aineiston analyysi

Analyyysin aloitin litteroimalla aineistoni tekstimuotoon. Litterointi oli tärkeä osa analyysia ja siinä pääsin tutustumaan aineistooni ensimmäisen kerran syvemmin. Jokaisella haastattelun kuuntelukerralla aineisto tuli tutummaksi ja tarkentui sekä auttoi nostamaan esiin uusia huomioita. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 437.) Litteroin kaikki tekemäni haastattelut sanatarkasti, mikä on tyypillistä sisällönanalyysissä käytettäessä, myös täytesanat on huomioitu litteroinneissani (Braun & Clarke 2006). Naurahdukset, äänen painot ja äänen korotukset myös usein huomioidaan sanatarkassa litteroinnissa, joten myös ne olen ottanut huomioon aineistossani (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427).

Aineiston analysoinnin yksi tärkeä tavoite on löytää keskeiset ydinkategoriat, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan voidaan alkaa rakentamaan tutkimustulosten analysointia (Aaltola & Valli 2001, 78). Jaoin aineiston siis ennalta määrittelemiini teemoihin, jotka muodostuvat tutkimusongelmani pohjalta. Haastattelun etuna on, että asioita pysytään selventämään jos siihen tulee tarvetta, myös lisäkysymysten esittäminen on helppoa jos vastaus jää tutkijan mielestä liian suppeaksi tai epäselväksi. Tutkija voi haluta, että haastateltava perustelee mielipiteitään, joka onnistuu myös hyvin haastateltaessa tutkittavaa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 35.)

Konkreettisten esimerkkien antaminen haastattelun aikana on yksi haastattelun merkittäviä etuja. Tutkija voi helposti muuttaa tarvittaessa esitettävien kysymysten ja teemojen järjestystä, jos hän kokee tälle tarvetta.

(Hirsjärvi & Hurme 2008, 35-36.) Teemahaastattelun avulla pystytään tutkimaan laajasti ja melko syvällisesti ihmisen kokemuksia, tunteita, ajatuksia ja uskomuksia. Haastattelun teemat ovat kaikille tutkimukseen osallistuville samat, mutta kuten edellä on mainittu, voi joskus olla tarpeellista muuttaa kysymysten muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Osassa haastatteluista hyppäsin joidenkin kysymysten yli, sillä haastateltava usein kertoi jo edellisen teeman kohdalla seuraavaan tarkentavaan kysymykseen vastauksen. Joidenkin haastatteluiden kohdalla jouduin käyttämään lisäkysymyksiä saadakseni laajemman vastauksen. Joidenkin kysymysten kohdalla annoin konkreettisia esimerkkejä, jos haastateltava ei heti tajunnut mitä kysymys tarkoittaa

Sisällönanalyysi voidaan jaotella teorialähtöiseen tai aineistolähtöiseen analyysiin, teorialähtöistä analyysiä analysoidaan teorian pohjalta ja aineistolähtöistä analyysiä aineiston tuottamista lähtökohdista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Analyysimenetelmänä tutkimuksessani käytin teorialähtöistä sisällön analyysiä. Sisällön analyysin avulla etsitään merkityksiä sekä pyritään yleiseen ja tiivistettyyn kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105-106). Tämä analyysimenetelmä sopi tutkimukseeni hyvin, sillä pyrin selvittämään aluejohtajien omia kokemuksia työhyvinvoinnista. Sisällön analyysi on loogista päättelyä ja tulkintaa, aineisto paloitellaan ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineistoa eritellään sekä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan tiivistetty kuvaus. Tiivistetympi kuvaus liittää tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin sekä aiempiin tutkimustuloksiin jotka koskevat omaa tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93-119.)

Tutkimuksessani käyttämäni sisällönanalyysi oli teorialähtöistä, siinä teoria toimi analyysin etenemisen apuna, sekä aikaisempi tieto ohjasi analyysiä. Aikaisemman tiedon avulla pyrittiin aukomaan uusia ajatusuria tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98-99.) Analyysissä aineisto jaetaan aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon, tässä pitää olla erityisen tarkka, että ottaa kaiken aineiston sisältämän informaatio huomioon. Tiiviin aineiston luomisen tavoitteena on informaatioarvon lisääminen. (Puusa & Juuti 2011, 117.) Huomioidakseni mahdollisimman tarkasti tutkimukseni kannalta aineistosta kaiken tärkeän informaation pilkoin ja luokittelin aineistoa Mankan

(2011) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin eri osa-alueiden avulla. Pelkkä luokittelu ja erilaisten alalokeroiden luominen ei ole riittävän tarkkaa sisällönanalyysin toteuttamista vaan aineiston sisään täytyisi ikään kuin päästä ja pyrkiä tulkitsemaan sen sisältöä laajemmin ja tarkemmin. Pelkkä kirjoitettu teksti ei anna vastauksia tutkimukseen. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 19.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitän tutkimukseni tulokset. Pyrin tutkimuksessani selvittämään varhaiskasvatuksen aluejohtajien voimavaroja, jotka tuottavat työhyvinvointia. Tutkimuksessani voimavaroja nähdään muodostuvan Mankan (2011) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin viidellä eri osa-alueella, jotka kaikki vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Osa-alueet joilla työhyvinvointia muodostuu ovat Yksilö, työyhteisö, työ, organisaatio ja johtaminen. Esitän tulokset näihin pohjautuen. Tuloksissa tuodaan esille useampi tutkittavilta saatuja vastauksia työhyvinvointiin liittyen. Lainaukset tutkittavien puheesta on kirjoitettu sitaattien sisään.

Yksilön oma vaikutus nähtiin erityisen merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kokemuksen syntymisessä. Tällä osa-alueella vastaajat korostivat erityisesti itsensä johtamisen tärkeyttä, työkokemuksen karttumista, omaa motivaatiota, vapaa-aikaa, työn merkitykselliseksi kokemista sekä työn hallinnan tunne koettiin hyvin merkittävänä. Johtamisesta en laatinut omaa lukua, sillä se nivoutuu useisiin osa-alueisiin. Haastateltavien puheessa heidän oman johtajansa merkitys heidän omalle työhyvinvoinnille ei noussut esiin merkittävänä tekijänä. Haastateltavat mainitsivat oman johtajan roolin olevan tärkeä, mutta korostivat työhyvinvoinnin kuitenkin enemmän olevan itsestä ja omista toimista sekä ajattelusta kiinni.

6.1 Yksilö itse työhyvinvointinsa vaikuttajana

Kaikki haastateltavat painottivat yksilön itsensä merkitystä työhyvinvoinnin tekijänä. He kokivat, että työhyvinvoinnin kokemisesta on itse päävastuussa ja sillä on merkitystä miten paljon itse näkee vaivaa sen eteen. Haastatteluissa korostettiin työhyvinvoinnin rakentuvan monista eri osa-alueista ja yksilön tulisi pitää tasapainossa elämänsä eri osa-alueet kokeakseen hyvinvointia ja

työhyvinvointia. Myös työmäärää tulee kyetä kontrolloimaan, että töitä ei kasaannu liikaa jolloin työn hallinta heikkenee ja työhyvinvointi kärsii.

”No työhyvinvointi on semmonen... se on tietysti monipolvinen juttu, että mä nään sen, että oma osuus siitä pitäis tehdä myös itse, että ei tuu työpaikalta mitään työhyvinvointia kaadeta sun päähän, ihminen on kokonaisuus, että kun on muut omatkin asiat suhteellisen kunnos niin...”
H2

”Mä koen itse, että mä olen myös itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistani, että mä osaan suhteuttaa mun työni ja työmäärän ja sen vapaa-ajan tavallaan et mä palaudun siitä työstä.” H3

6.1.1 Itsensä johtaminen ja työkokemus

Useammassa haastattelussa korostui itsensä johtamisen merkitys työhyvinvoinnin voimavara tekijänä. Itsensä johtamiseen vaikutti aineiston perusteella muun muassa kokemus. Osalla haastateltavista oli hyvinkin pitkä kokemus aluejohtajana toimimisesta ja osa oli toiminut aiemmin päiväkodin johtajina, mutta siirtynyt muutamia vuosia sitten aluejohtajan rooliin. Kokemuksen koettiin tuovan varmuutta työhön sekä haastaviin tilanteisiin ja se helpotti, että osan tehtävistä koettiin olevan jo entuudestaan tuttuja, eivätkä ne vaatineet enää niin paljon ponnisteluja.

Itsensä johtamisen taito korostui myös siinä, kun haastateltavat kertoivat, että varhaiskasvatuksen aluejohtajan työaika kuluu suurilta osin yhteistyönä tehtyjen erilaisten työryhmien ja kollegoiden kanssa, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että itsenäisesti ja yksin suoritettavien töiden määrä vähenisi, vaan johtajalla täytyy olla kyky organisoida päivänsä niin, että myös nämä työt tulevat tehdyksi. Itsensä johtamiseen yhdistettiin muun muassa kyky pystyä puhumaan ja puuttumaan asioihin jotka ovat pielessä, tämä vaatii rohkeutta ja sen koettiin helpottuvan alalta karttuneen kokemuksen myötä. Haastateltava kuvaili muun muassa yhtä tilannetta, jossa tarvitaan itsensä johtamisen taitoa. Yksilön ollessa tyytymätön tilanteeseensa tai työhönsä hänen täytyy kyetä itse tekemään muutoksia ja hakemaan ratkaisuja eli johtamaan itseään kohti oikeaa suuntaa ja näin kohti hyvinvointia.

”Itsensä johtajuuteen liittyvää juttua et jos joku mättää niin sitte pitäis siitä voida puhua oman esimiehensä kanssa ja itse yrittää vaikuttaa siihen asiaan...että se ei auta mitään takanapäin valittaa... Paljon on asioita joille

voi tehdä jotakin ja sitte jos tuntuu että ei enää omasta työstä tahdo selvitä niin siihenkin löytyy tosi monia vaihtoehtoja miten työtä voi muokata... tai mahdollisesti lähteä ihan muuhun työhön...” H6

” Sanoisin, että työajallisesti on enemmän yhdessä tehtäviä töitä, mutta sitte toisaalta meil on taas kuitenkin paljon töitä mitkä pitäis tehdä yksin...sanoisin että toi vie ehkä sen isomman osan siitä ajasta, mutta että sitä toistakin työtä on.” H5

Useammat haastateltavat kokivat koulutuksen tärkeäksi ja hyödylliseksi, mutta pitivät kuitenkin työkokemusta ja sen myötä karttunutta osaamista työhyvinvoinnin kannalta arvokkaampana. Kokemuksen myötä koettiin selkeytyvän, mitkä asiat ovat kiireisiä ja tärkeitä ja mitä asioita voivat odottaa. Luottamuksen omaan osaamiseen ja omiin kykyihin nähtiin vahvistuvan kokemuksen kautta. Kun on luottamusta että haastavimmatkin hommat hoituvat ilman, että tarvitsee kokea suuria paineita tai stressiä niin kokemus omasta työhyvinvoinnistakin on parempi.

”Et jollaki tavalla pystyy hirveen hyvin suhteuttaa asiat toisiinsa ja ymmärtämään mikä on tärkeitä ja mikä vähemmän tärkeitä, mikä on kiireellistä ja mikä on vähemmän kiireellistä, sen pystyy hyvin erottamaan ja silloin voi pistää ne työn voimat just niihin tärkeisiin asioihin ja sit niinku myöskään ei taistele turhaan tuulimyllyä vastaan et asiat jotka ei koskaan muutu tai niitä on erittäin vaikea muuttaa tai jotka ei oo edes mun muutettavissa niin miks mä lähtisin niitä vastaan sit jotenkin taistelemaan...” H1

”Tokihan missään koulutukses ...kyllähän jokainen työ opitaan sen työn kautta, et koulutukses saa vaan niitä eväitä et miten voi lähteä erilaisia ongelmia ratkomaan... vaikka nyt jotakin konfliktien selvittämistä niin eihän sellaseen työhön oo saanu minkäänlaista koulutusta” H4

6.1.2 Motivaatio

Motivaatio varhaiskasvatusta kohtaan oli kaikilla haastateltavilla korkealla ja osoittautui isoksi työn voimavaraksi. Haastattelemani aluejohtajat kokivat roolinsa laadukkaan varhaiskasvatuksen mahdollistajina tärkeänä. Alaisten ja lasten hyvinvointi motivoi aluejohtajia työskentelemään sen eteen, että kasvattajilla olisi mahdollisimman hyvät mahdollisuudet pystyä toteuttamaan laadukasta varhaiskasvatusta kentällä.

”Kyllä mä ajattelen, että mä oon täs varhaiskasvatukses ollu... niin se on se juttu, se on mun henkilökohtainen intohimo ollu se varhaiskasvatus ja siitä

päivittäin täällä me innostutaan, joksus vähä isommista asioista ja joskus vähä pienemmistä...kyllä tää ny vaan vetää tää työ...” H2

”...Niin kyllä mä ajattelen et se on niinku se mikä motivoi, mitä pystyy niinku toisten työhyvinvoinnin työn sujumisen eteen tekemään.” H4

Ylpeys omasta työstä sekä oikeanlainen asenne ja intohimo johtamistyötä kohtaan olivat motivoivia tekijöitä. On tärkeää, että halu johtajuus työskentelyyn on aitoa, näin motivaation työtä kohtaan on voi myös olettaa olevan korkealla. Kun motivaatio oli kohdillaan myös töihin tulon joka päivä koettiin olevan mieluisaa. Sitoutuneisuus, avoimuus ja positiivisuus korostuivat aineistossa motivaatiosta puhuttaessa. Suurin osa haastateltavista koki myös voivansa tehdä töitä omien arvojensa mukaan ja kokivat tämän tärkeänä ja motivaatiota ylläpitävänä tekijänä.

”En mä nyt tiedä voisko olla organisaatiossa joku semmonen arvo, mikä ois ihan niinku vastoin mun ajattelua, en mä osaa sellasta sanoa edes, mutta siis ainakin tässä mun nykyisessä työssä niin pystyn hyvin... organisaation arvot tukee sitä ja on niinku mun arvojen suuntaiset.” H5

”No mä aattelen niin, että esimiehenä pitää haluta olla esimies... pitää oikeesti haluta johtaa sitä porukkaa joka sulla on, että jos sitä ei halua tehdä niin mä voisin kuvitella, että päivät on raskaita ja hankalia...” H6

Positiivisena osoittautui myös palaute kollegoilta, alaisilta ja perheiltä. Vaikka haastateltavat eivät suoraan puhuneet palautteen suuresta vaikutuksesta esimerkiksi omaan motivaatioonsa, nousi se silti jokaisessa haastattelussa voimauttavana. Palautteen kerrottiin muun muassa olevan merkki johtajalle siitä, tekeekö hän työtään halutulla tavalla ja oikeaan suuntaan. Palautteen koettiin vahvistavan tunnetta siitä, että aluejohtajien tekemää työtä todella arvostetaan ja se huomataan. Puhuimme tässä yhteydessä myös siitä, että varhaiskasvatuksen aluejohtajien työpanos ei välttämättä saa niin suurta huomiota ja näkyvyyttä kuin esimerkiksi varhaiskasvatusyksiköiden johtajien tai varhaiskasvatusjohtajan työ. Voisi siis kuvitella palautteen olevan merkittävää myös aluejohtajien motivaation kannalta ajateltuna.

”...Sit se on ihana tunne kun esimies laittaa vaan palautetta että kiitos tosi paljon et mä tiedän, että sä oot tehny hirveesti töitä ja kato että sä saat tunnit takaisin...niin siis se on jännä se positiivisen...niin, mutta kyllä sillä positiivisella palautteella siis, että minä saan sitä ja että mä saan sitä mun alaisilta... se on ihan mieletöntä ja se että mä saan kollegoilta se on ihan tosi ihanaa...” H3

"Kyl meil on ihan hirveen keskusteleva porukka et kyl nää uskaltaa myös sit ihanasti antaa mulle palautetta sekä ruusuja että risuja et kyl mä niinku koen et se on ihan semmonen tärkeä asia" H5

6.1.3 Vapaa- aika

Vapaa aika koettiin myös merkittävänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat painottivat työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeyttä ja niin henkisestä kuin fyysisestä hyvinvoinnistaan huolehtimista. Henkilökohtaisella elämällä koettiin olevan merkitystä siihen, miten töissä jaksaa, muun muassa liikunta koettiin tärkeänä, sillä työ vaatii paljon istumista. Myös perheen kanssa vietetyn ajan tärkeys osana palautumista, nousi useammassa haastattelussa esiin.

Työn ja vapaa-ajan ollessa tasapainossa myös työtehon koettiin olevan parempi ja tällöin pienet vastoinkäymiset ja haasteetkaan eivät tunnu niin raskailta. Eräs haastateltavista korosti, että on erityisen tärkeää kyetä vapaa-ajalla palautumaan riittävästi, sillä muuten ajatuksen kulku on heikkoa ja asiat voivat tuntua haastavammilta kuin ne oikeasti levänneenä olisi. Palautumisen puutteen katsottiin siis vaikuttavan jaksamiseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti.

"Sitte tietysti vaikka se ny ei työhön liitykkään niin kyllä mä ajattelen, että henkilökohtaisella elämällä on kuitenkin iso merkitys että niinkun pystyy vaikka sitte jotakin omia harrastuksia jotka sitte tukee sitä omaa jaksamista ja hyvää oloa... liikunta omat harrastukset ja perheen kanssa vietetty aika." H4

"No vapaa-ajalla mä tietysti aina nään sen että se vaikuttaa mun työhyvinvointiin, että mä liikun, eliikka fyysinen tällanen liikkuminen on niinku... ja sitte tietysti myös ihan niinku henkinen puoli, että on ehkä niinku harrastukset tai mitkä kokee omassa elämässään tärkeiksi niin tekee niitä." H2

"Itselleni ehkä tärkein on liikunta millä tavalla mä ylläpidän sitä..." H3

6.2 Työyhteisö

Laajalla työyhteisöllä muun muassa kollegoilla ja alaisilla sekä laajoilla yhteistyö verkostoilla oli erittäin suuri merkitys kaikkien haastateltavien työhyvinvoinnin kokemuksiin, he kokivat edellä mainittujen olevan erittäin tärkeä voimavara työssään. Aluejohtajan työ koostui suurilta osin erilaisissa verkostoissa ja eri ihmisistä koostuvissa työryhmissä työskentelystä. Monet haastateltavista

korostivat yhtenä työnsä positiivisena puolena työn sosiaalista luonnetta, he kokivat nauttivansa ihmisten kanssa ihmisten kanssa tehdystä työstä. Kaikkien panostaessa sekä keskittyessä omiin tehtäväkenttiinsä, koettiin myös työhyvinvoinnin lisääntyvän.

”Työkaverit, tiimi mikä tässä on ja jotenki se semmonen tekemisen meininki mikä meillä mun mielestä täällä meidän kaupungissa varhaiskasvatuksessa on, että me tehdään ihan hirveesti ja tartutaan asioihin niin se on yks sellanen voimavara ja et pystyy kehittyyn...” H2

”Totta kai kollegat on tosi tärkeitä, ihan ehdottoman tärkeitä... ja sit jos mä ajattelen niinku alaisten suhteen niin jos jokainen tekee oman hommansa ja pyrkii siihen parhaimpaansa niin must se on jotenki se... niin silloin me ollaan sellases ihanas olotilassa ja kaikki sujuu hyvin.” H5

Erityisen paljon kaikki haastateltavat korostivat puheessaan lähityöyhteisön merkitystä sekä näiden ihmisten kanssa vietettyjen hetkien tärkeyttä ja mielekkyyttä, esimerkiksi yhteisiä kahvihetkiä ja lounaita pidettiin tärkeinä, yhteisöllisyyttä tukevin ja vahvistavin. Vaikka haastatteluissa nousi esiin, että työpaikalla ei voi olla negatiivisella asenteella ja pitää olla ikään kuin ”työilme” päällä niin myös korostettiin paljon avoimen keskustelun tärkeyttä työpäivien aikana, keskustelua muustakin kuin työstä. Muun muassa kollegoiden kesken jaettava huumori ja naurut, koettiin hyvin voimauttavina ja avoimuutta lisäävinä tekijöinä.

”Aamukahvi on itseasias meillä semmonen mitä ollaan ylläpidetty, suurin osa meistä aloittaa päivänsä sillä kun me tullaa, otetaan kuppi kahvia ja käydään läpi mitä tänään tapahtuu” H3

”Mä pidän kyl tärkeenä sitä kans et työyhteisö yhteisönä tekee yhdes asioita, että ei niin, että me ollaan vaan kaikki omissa huoneissamme tekemäs töitä, vaan me pidetään säännöllisiä kahvitaukoja ja jaetaan myös muita kuin työasioita työkavereiden kesken... se on tosi tärkeätä, et opitaan tunteen toisiamme vähän muutenkin kuin työminä.” H1

”Meil on täällä sellanen työyhteisö, että me paljon niinku aamukahvit juodaan yhdes ja luonaat syödään yhdes ja nauretan paljon ja puhutaan paljon, että se on tosi voimaannuttavaa...” H6

Kollegoiden työpisteiden sijainti samassa paikassa koettiin työtä helpottavana ja sujuvoittavana, tällöin on mahdollisuus päästä keskustelemaan kiireisistä tai haastavista asioista heti. Hankalaksi koettiin pitkät sähköpostiketjut joita muodostuu kun työskennellään eri paikoissa ja kun ajantasainen keskustelu ei

ole mahdollista. Oman haasteensa ja vaatimuksen koettiin tuovan myös sen kun jälkeenpäin joutuu selaamaan pitkiä sähköpostiketjuja. Kun työpiste on samassa paikassa, on myös mahdollisuus pyytää heti apua tai mielipidettä kollegalta niitä tarvittaessa.

Kollegiaalisen tuen yhteydessä nostettiin myös esiin toisilta oppiminen. Kollegat jakavat keskenään informaatiota siitä kuinka eri aluejohtajat hoitavat erilaisia tilanteita ja tästä muut aluejohtajat voivat saada neuvoja myös omiin tilanteisiinsa ja mahdollisuus työn sujuvuuteen ja ongelmien ratkaisuun saattaa lisääntyä, tämä tukee myös työhyvinvoinnin kokemusta.

”Nyt täällä on esimerkiksi toinen aluejohtaja kollega niin mä voin vaikka heti mennä ovelle et anteeks onks sulla aikaa, voitko auttaa niinku semmonenki tuki, että ihan koko aika saa niinku semmosta tukea...” H5

”Aika paljonhan me niinku opitaan toinen toisiltamme toimintatapoja et me kollegiaalisesti vaihdetaan kokemuksia ja hyvii käytäntöjä, jos joku on kehittänyt jonku hyvän jutun niin helposti poimitaan siitä et joo mäkin kokeilen tota tapaa...” H1

”Ennen oon työskennellyt yksin omassa toimistossa ja nyt on tämmönen yhteisöllinen niin onhan se mahtavaa...” H4

6.2.1 Laajat työverkostot

Toisen kaupungin haastateltavien puheessa korostui vahvasti laajan verkoston tuki voimavarana heidän työssään. Heidän organisaatiossaan on omat asiantuntijat liittyen eri asiayhteyksiin, esimerkiksi talouteen, henkilöstöön tai työsuhteisiin asioihin liittyen. Tämän koettiin olevan erittäin tärkeä osa työhyvinvoinnin kokemusta ja merkittävä tuki varhaiskasvatuksen aluejohtajana toimiessa.

Aluejohtajan työkenttä on niin laaja, että myös laajat asiantuntijaverkostot ovat välttämättömät. Osa haastateltavista luonnehti työtä välillä hyvinkin haastavaksi, eikä kaikkea siinä tarvittavaa tietämystä ole mahdollista täysin hallita, mutta he myös kertoivat sen olevan hienoa, että on mahdollisuus oppia lähes joka päivä jotain uutta.

”Et siinä mielessä tää on niinku helppo duuni et sun ei tarvi kun tietää keneltä sä kysyt niin sitä sä saat aina sieltä sen vastauksen, että se on tällanen työn voimavarakin et oikeesti sä hyödynnät niitä ihmisiä...” H3

"Hyvä kollegiaalinentuki olemassa, erittäin hyvä... hyvä esimiehen tuki ja vahva taustaorganisaatio, koko tää varhaiskasvatus täällä meidän kaupungissa... kaikilla osa-alueilla on vahva tuki tarvittaessa, että yksin ei tarvi tehdä sitä työtä..." H1

"Mullahan on ihan mahtavat tukiverkot, jos mä tarvitsen henkilöstö asioihin tukea mä tiedän kenelle mä soitan, lakimiehelle mä tiedän mä saan aina...et on niinku tai talousasiois... aina saa niinku tukea." H5

6.2.2 Alaiset työn voimavara

Haastateltavien puheissa korostui alaisten työhyvinvoinnin tärkeys ja sen vaikutus myös aluejohtajien kokemaan työhyvinvointiin. Päiväkotien yksiköiden esimiehet, jotka ovat aluejohtajien alaisia mainittiin useaan otteeseen haastatteluita tehdessään, he kokivat, että heidän yksi tärkeä tehtävänsä on pyrkiä luomaan sellaisia puitteita päiväkotiyksiköiden esimiehille, että myös heidän työhyvinvointinsa olisi mahdollista olla hyvä. Aluejohtajat kokivat työskentelyn päiväkotiyksiköiden esimiesten kanssa myös erittäin mielekkääksi sekä yhdeksi voimavarakseen.

Haastateltavat kertoivat päiväkotien yksiköiden esimiesten kanssa työskentelyn olevan antoisaa, välillä tulee tilanteita joissa aluejohtajalla täytyy olla taito perustella laajemmasta näkökulmasta, miksi tiettyjä päätöksiä joudutaan tekemään, jolloin myös yksiköiden johtajien ymmärrys asiaa kohtaan laajenee ja mahdollisia väärinymmärryksiä ei pääse syntymään niin helposti.

"Työyhteisö on aivan mahtava, tää meidän aluejohtajien työyhteisö... mul on hyvät päiväkotien esimiehet, joiden kanssa on mukava tehdä työtä" H6

"Kyllä mä oon ainaki sellanen, että mä peilaan tosi paljon, että mulle on niinku tosi tärkeää, että ne omat alaiset voi hyvin ja että pystyy niinku niitten sitä työtä ja työhyvinvointia tukemaan..." H4

Alaisten kanssa kohtaamisia muun muassa erilaisissa kokouksissa pidettiin erittäin tärkeinä oman työhyvinvoinnin kokemisen kannalta. Pelkän kohtaamisen perusteella saa jo paljon palautetta esimerkiksi siitä kuinka on itse suoriutunut omasta johtamistehtävästään. Kohtaamisten kerrottiin olevan lähes välttämättömiä, sillä ne mahdollistavat johtajalle tietoisuuden siitä, mitä kentän tasolla tapahtuu ja mitkä asiat tai ilmiöt siellä puhuttavat sillä hetkellä. Myös mahdollisuuksien mukaan vierailla yksiköissä koettiin tärkeäksi ja mieluiseksi,

silloin koettiin olevan mahdollisuuden päästä aistimaan työilmapiiriä sekä näkemään konkreettisesti kasvatustoimintaa.

"Alaisten kanssa kohtaamiset on tosi virkistäviä tän hallinnollisen työn ohessa et siel sit niinku mä tapaan niitä ihmisiä joiden hallinnollisia prosesseja mä johdan ...tavallaan nään myöskin sit sen johtamistyön tuloksen jos näin voi sanoo...ne on kyllä voimaannuttavia ja virkistäviä..."H1

"Silloinhan mä saan niinku tietää et mis mennään ja et siel mä sit kuulen aina et ahaa nyt on tämmösiä ilmiöitä tai ahaa nyt puhuttaa tämä, nyt nää tarvii tätä... sit taas jos mä en tiedä mitä toivotaan, mitä siel kentäl tapahtuu niin enhän mä... sithän mä oon vähä niinku sanotusti pihalla..." H5

"Mä hirveen mielelläni sovin sen palaverin sinne päiväkotiin, koska silloin mä nään myös sitä toimintaa ja sitä pedagogiikkaa ja vuorovaikutusta ja sensitiivisyyttä esimerkiksi työntekijöissä suhteessa lapsiin" H3

Aluejohtajien puheessa korostui arvostus päiväkotiyksiköiden johtajia kohtaan. Aluejohtajat pyrkivät kannustamaan enemmän yksiköiden johtajia kokeilemaan ja kehittämään erilaisia tapoja, he myös kannustavat yksiköin johtajia luovuuteen sekä yhdessä tekemiseen. Aluejohtajat ovat kokeneet osallistamisen ja yhdessä tekemisen sekä pohtimisen hyvin voimaannuttavaksi työtavaksi. Nykypäivän johtajuuden kerrottiin olevan mieluisaa koska se on enemmän yhdessä tekemistä ja pohtimista aluejohtajat painottivat, että heillä täytyy kuitenkin olla viimekädessä taito johtaa ja tehdä välillä hyvin haastaviakin päätöksiä itsenäisesti sekä johdonmukaisesti.

"...et ku meil jokaisella on kuitenkin raamit mut me voidaan aika vapaasti ja luovasti miettiä... keksiä itse... ja sitä mä oon yrittäny vähä tän vuoden aikana ja myös tätä toimintakulttuuria muuttaa että nyt oikeesti jokainen..." H3

"Mä pidän tästä tän päivän johtamisajattelusta...meil on tälläkin hetkellä koulutetaan esimiehiä tähän koutsaavaan työotteeseen ja mä jotenki niinku nautin siitä kun ihmiset oivaltaa jotain..." H5

6.3 Työ työhyvinvointiin vaikuttamassa

Työ ja sen sisältö laajoine tehtäväalueineen koettiin haastateltavien keskuudessa erittäin mielekkääksi sekä aluejohtajat näkivät varhaiskasvatuksen kaikissa haastatteluissa positiivisessa valossa ja kokivat varhaiskasvatuksen olevan erittäin merkityksellistä. Vaikka aluejohtajat eivät konkreettisesti

työskentele lähellä lapsia ja käytännön kasvatustyötä, oli heillä kaikilla kirkkaana mielessä työnsä perustehtävä sekä he korostivat lasten kasvun ja kehityksen tärkeyttä. Sisäinen kiinnostus varhaiskasvatusta kohtaan, on varmasti yksi suuri työhyvinvoinnin tekijä varhaiskasvatuksen aluejohtajan työssä.

”Varhaiskasvatus nyt sinällään on ollut noin ihan henkilökohtaisesti se mun juttu...kaikki siihen liittyvä...nythän se näkökulma on toinen siis sillälailla täs työs, että lapsihan on edelleen se tärkein, mutta mä teen erilaisia töitä sen lapsen edun ja hyvinvoinnin eteen... mutta jos ajattelee tota vasuakin niin sehän pitää olla kirkkaana mieles, on miedän tehtävä mikä tahansa, mutta mulla on luontainen kiinnostus ollu sitte varhaiskasvatukseen.” H2

6.3.1 Työn merkityksellisyys

Aluejohtajat kokivat suurta kiinnostusta varhaiskasvatusta kohtaan sekä korostivat voimavarana työn merkityksellisyyden tunnetta. He kokivat työskentelevänsä mielenkiintoisen sekä erityisen tärkeän asian parissa. Yksi haastateltava nosti esiin myös sen näkökulman, jos työn merkitystä tai tarkoitusta täytyy miettiä on luultavasti myös työhyvinvointi jo heikentynyt. Työn merkityksellisyys näytti olevan itsestään selvyys haastateltaville.

”Kyllä siis työn pitää olla merkityksellistä, että kokee työhyvinvointia, että jos tulis sellanen, että miettii mikä tämän tarkoitus on niin jotenki ajattelen, että se olis myös sitte siihen työhyvinvointiin niinku sitä heikentäis...” H4

” Jotenki mä ajattelen, että mä teen maailman tärkeintä työtä, en suoranaisesti, mutta välillisesti, mä koen et varhaiskasvatus on maailman tärkeintä työtä et kylhän se on se juttu ja kyl tää varhaiskasvatuksen johtaminen on se mikä mua niinku motivoi ja mä täs mietin myös sitä, että mä tietysti nautin myös tästä mun työstä ja sit mä nautin kun mä saan tehdä ihmisten kanssa töitä.” H5

Vaikka aluejohtajat eivät työskentele itse kentällä he puhuivat paljon työnsä vaikutuksista lapsiin sekä siitä, kuinka heidän tulee pitää kirkkaana mielessään kasvatuspalveluiden pääkäyttäjät eli lapset. Heidän työnsä merkityksen antavatkin lapset, kasvattajat ja tiivis yhteistyö eri tahojen kanssa, näiden ansiosta varhaiskasvatukselle mahdollistuu mahdollisuus kehittyä koko ajan ja mahdollisuus päästä ottamaan käyttöön entistäkin parempia käytäntöjä.

”Meidän palveluiden loppukäyttäjänä on aina se pieni lapsi ja jotenki tätä työtä pitää tehdä niin, että sillä pienellä lapsella on niinku hyvä olla, että

kyllähän meidän kaikkien tavoitteen pitää olla se että lapsella on hyvä päivä.” H3

Eräs aluejohtajista korosti sen lisäksi, että työ on merkityksellistä itselle, se on myös erittäin merkityksellistä yhteiskunnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Varhaiskasvatuspalveluilla on hyvin laaja asiakaskunta ja se on erittäin merkityksellistä perheille sekä tasa-arvon näkökulmasta katsottuna erittäin tärkeä palvelu. Tämän katsottiin olevan myös yksi merkityksellisyyden tunteen vahvistaja aluejohtajan työssä.

”Se on merkityksellistä työtä yhteiskunnallisesti, sil on iso vaikutusarvo niin lasten elämään kuin heidän huoltajiensa elämään... tähän perheiden elämään tällä varhaiskasvatuspalvelulla niinku ylipäättänsä se on tän työn hyvä puoli.” H1

6.3.2 Työn hallinta ja haasteet

Hallinnan tunne työssä koettiin erittäin merkittävänä voimavarana. Vaikka välillä työmäärä koettiin suureksi niin kaikki haastateltavat kokivat hallitsevansa työnsä hyvin, he nostivat esiin että työn hallinnan ollessa huonoa myös työhyvinvointi kärsii merkittävästi. Eräät haastateltavista kuvailivat yhteistyötä kentällä työskentelevien kanssa merkittäväksi sekä sen tärkeyttä työn hallinnan kannalta, mutta myös ajoittain kuormittavaksi, jos kentän työntekijöiltä tulee kohtuuttoman paljon asioita, joiden eteen tarvitsee tehdä paljon työtä ja muutoksia kaiken muun työn lisäksi.

”...kyllän se välillä sit kuormittaakin työhyvinvointia ku sielt voi tulla tosi paljon asioita... sit on ihan et apua mites me nää kaikki hoidetaan, mutta mä tarkotan siltikin vaikka se on näin niin se on kuitenkin tärkeä et mä tiedän et mul on se hallinnan tunne, koska jos mulla ei oo sitä hallinnan tunnetta sit tulee taas semmonen et mennään niinku työhyvinvoinnin sille toiselle puolelle.” H5

” Välillä on omassa työssä sellasia kausia, että ei pysty ihan niin kentällä oleen, mutta tota siinä säilyy se tatsi myös siihen kenttätööhön...” H2

Aluejohtajalla täytyy olla kyky kestää asioiden keskeneräisyyttä. Aluejohtajan työ on niin monipuolista ja laajaa, että aina on jonkin verran keskeneräisiä asioita, mutta niiden seasta täytyy kyetä tunnistamaan kiireisimmät ja tärkeimmät asiat ja pyrkiä ottamaan ne työn alle mahdollisimman nopeasti. Taito tunnistaa oma osaamisensa ja kykynsä koettiin myös tärkeänä. Työn

täytyy olla sopivan vaativaa, mutta ei liian haasteellista sekä yksilöllä täytyy olla rohkeutta avata suunsa ja mahdollisesti kieltäytyä, jos hän kokee jonkin työtehtävän olevan täysin oman osaamisalueensa ulkopuolella, muuten tämä voi olla iso riski jaksamista ja työhyvinvointia ajatellen.

”...Kestää keskeneräisyyttä ihan jumalattomasti et se on niinku... on pakko kestää sitä keskeneräisyyttä ja sellasta... pitää olla kova kisakestävyys et monta asiaa on kesken ja monta asiaa jää keskeneräiseksi...” H2

”Pitää olla tasapainossa nimenomaan... täs on nyt jotain sellasia tullut, mistä olen kieltäytynyt kun olen kokenut et se ei oo niinku mun osaamisaluetta.” H4

Työn hallinnan kannalta tärkeäksi koettiin taito rajata omaa työtään, sillä erilaisista tehtävistä koostuvia töitä päivän aikana on paljon eikä aluejohtajan työpäiviä ole valmiiksi tarkasti aikataulutettu tai määritelty, vaan tästä huolehtiminen jää aluejohtajalle itselleen. Tärkeäksi koettiin myös tunne siitä, että täytyy olla ikään kuin työtehtävien päällä hallitakseen niitä, tämä tietenkin tarkoittaa, että työtehtäviä ei saa olla jatkuvasti niin paljon, että suurin osa niistä jää jatkuvasti kesken kun tulee jo uusia tilalle. Työn ajoittainen kuormitus sekä hyvin haastavatkin tehtävät koettiin kuitenkin jopa positiivisina ja lisä motivaatiota antavina, tärkeää on kuitenkin, että liialliset haasteet ja paineet eivät ole jatkuvia.

”Täytyy pystyy organisoimaan vähän niitä omia tehtäviä... sen oman työn rajaaminen sen työpäivän aikana ja se et keskittyy siihen asiaan missä sillä hetkellä on... multitakaaminen ei oo mun juttu...” H3

”...Myöskin se työhön pantava panos minkä mä laitan työhön niin tota mun kokemus siitä on se et se on kohtuullinen, että ei oo muuta ku ehkä joskus ajoittain sellasta ylikuormituksen tunnetta jos työt on päässy kasautumaan, mutta muuten se kokemus siitä työssä suoriutumisesta on hyvä.” H1

”Työhyvinvointi tarkoittaa mulle sitä, että mun työn sisältö on mielekästä ja se on sopivasti haastavaa, ei oo liian helppoa eikä liian vaikeeta... Mä koen, että mä jotenki aivan herään ku tulee jotaki sellasta hankalaa... tuntuu et olen parhaimmillani silloin ku on jotakin haastetta...joo... silloin mulla ihan niinku raksuu aivois että herää...” H6

6.4 Organisaation työhyvinvoinnin edistäjänä

Useampi haastateltava korosti puheessaan organisaation hyviä ja selkeitä rakenteita ja niiden kautta muodostuvia kaikille selkeitä rooleja, mitkä ovat erityisen tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Kun roolit ovat selkeät ei aluejohtajilta kulu turhaa energiaa ja aikaa miettiessä, mikä homma kuuluu kenellekin ja mistä asioista johtajana saa päättää ja mistä ei. Johtajien puheessa selkeys säästää aikaa ja voimavaroja valtavasti sekä vähentää mahdollisten konfliktien syntyä.

”On hyvin selkee rooli... tietysti tällöinen esimies rooli on ehkä yleensäkin aina aika selkee, koska siinä on selkeesti määritelty kenen esimies sä oot ja mitkä on sun vastuun rajat, mistä asioista sä päätät ja mistä sä et päätä, niin mä koen et meillä se on selkeää ja sillä on tosi iso merkitys, että ei tarvi miettiä näitä asioita et voinks mä tähän näin vai enks mä voi tehdä näin, vaan mä tiedän mitä mä voin tehdä, sillä on iso merkitys työhyvinvoinnille.” H1

”Mä tiedän mitä multa odotetaan, mitä mun pitää tehdä ja on selkeät semmoset kuviot.” H5

”Ne on aika tärkeit ne selkeät rakenteet, että on työhyvinvointiin liittyvät kaaviot, miten edetään ja kaikkeen muuhunkin...selkeät, että mitä isompi organisaatio sen selkeemmät pitää olla ohjeet ja menettelytavat.” H6

Vain yksi haastateltavista koki, että työmäärä on tällä hetkellä niin suuri, että hän ei meinaa ehtiä suoriutumaan kaikista töistään, mutta myös hän kuvaili roolinsa olevan hyvin selkeä, sekä painotti selkeän roolin merkitystä työhyvinvoinnin kokemisen kannalta. Selkeä rooli sekä tietysti intohimo varhaiskasvatusta kohtaan olivat varmasti tekijöitä jotka vähensivät työn kuormituksen tunnetta huolimatta siitä, että sitä koettiin välillä olevan liikaakin työaikaan nähden.

”Roolit on kyllä selkeät, että mä ihan tasan tiedän mitä mä teen missäkin, mutta se vaan, että ehtisi tehdä aina ihan kaiken... roolin selkeys on tosi merkittävää, että sä tiedät mitä sulta odotetaan ja että sä pystyt vastaamaan niihin odotuksiin...” H3

Aineistosta nousi esiin myös, että roolien ollessa epäselvät ei myöskään motivaatio työtä kohtaan olisi niin korkea. Eräs haastateltavista korosti raamien merkitystä siten, että tulisi kuitenkin olla vapaus toimia ja toteuttaa toimintaa johtajan itsensä hyväksi katsotulla tavalla, kun vaan tavoitteisiin päästään.

Tämän haastateltavan puheessa korostui siis myös luottamuksen tärkeys itsensä ja hänen esimiehensä välillä.

”On se äärimmäisen tärkeä, että jos siinä on jotenkin epäselvää se, millä tavallaan tontilla liikut ja mitä hommia teet niin sehän ei motivoi eikä millään lailla mun mielestä lisää sitä työn imua ja sitte siinä on aina mun mielestä sellanen että jos ei oo selkee... en mä tarkota että nyt sä saat tehdä näitä mut et näitä... mut et sulla on noi palikat, että sä voit näillä palikoilla tehdä mitä sä haluat että sä pääset tuonne.” H2

6.4.1 Työympäristö

Aineistossa kuvailtiin fyysistä työympäristöä sekä sen vaikutuksia aluejohtajan kokemalle työhyvinvoinnille. Työympäristön kohdalla aluejohtajat nostivat positiivisena tekijänä erilaiset mahdollisuudet taukojumppaan pitkin päivää, toimistolle hankitut kuntoiluvälineet sekä aineistosta välittyi, että tilat ovat merkittävässä asemassa ajatellen yhteistyötä ja yhteisöllisyyden lisäämistä joka koettiin jokaisessa haastattelussa erityisen tärkeäksi. Aineistossa nostettiin esiin myös, että työnantajan tulee huolehtia työvälineiden toimivuudesta ja riittävydestä.

”Ihan nämä fyysiset puitteet...oon silloin jossain paikassa sisäilmaongelmista kärsinyt... totta kai se vaikuttaa heti sitten negatiivisesti jos jotakin tällaista fyysistä ongelmaa. Nyt on tällaiset mahtavat terveen esteettiset tilat niin se on tärkeä tekijä...” H4

”Kyllähän työhyvinvointia lisää valtavasti, että on näin hyvät puitteet ja on panostettu tämmösiin ergonomisiin asioihin niin kun meillä on täällä tosi hyvin panostettu.” H2

”Meillä on ihan huippu hienot tilat täällä ihan niin ku viimesen päälle, kaikki ergonomia..meil on täällä kaikenlaisia systeemejä ja meil on kaikenlaisia välineitä millä taukojumpata ja tuoleja löytyy joka lähtöön...meillä on joo huippu tilat... kyllä se vaikuttaa...” H6

”...ja kyl mä sit ajattelen et työn voimavaroja...siihen kuuluu myöskin nää ihan työn olosuhteet että on niinku kivat työkaverit täs käytävällä ja tota systeemit toimii et on niinku työvälineet kunnossa, työnantaja on huolehtinu niistä.” H1

Vaikka aineistossa korostui paljon tiiviin työyhteisö ja verkosto työskentelyn merkitys myös työrauha nousi tärkeäksi yhdessä haastattelussa. Omat toimisto huoneet mahdollistavat myös sen, että tarvittaessa voi laittaa toimistonsa oven kiinni ja saada tarvitsemansa työrauhan.

"Työrauha on mulle semmonen tosi tärkeä asia et silloin kun mun pitää saada työrauha niin se on tärkeä et jos niin kun ajatellaan tämmösiä fyysisiä puitteita niin täällähän mulla on ihana työhuone, mä voin vetää oven kiinni ja mua ei kukaan häiritse." H5

Työpaikan sijainti nostettiin esiin työhyvinvoinnista puhuttaessa. Sijainnin koettiin helpottavan arjen sujuvuutta, vaikka itse tiloja haastateltava ei kokenut niin viihtyisiksi, mutta korosti sijainnin merkitystä erityisenä työhyvinvoinnin tekijänä. Hän kertoi ennen joutuneensa kuluttamaan aikaa siirtymiin paljon enemmän. Myös hyvin tärkeäksi koettu työyhteisö on nyt lähellä, mikä taas mahdollistaa erittäin tärkeäksi koetun kollegiaalisen tuen saamisen helpommin. Monissa haastatteluissa nousi esiin töiden runsaus josta voidaan jo päätellä, että matkoihin kulutettu aika saattaa nostattaa stressitasoa ja heikentää työhyvinvointia. Kun matkoihin käytetyn ajan voi hyödyntää nyt töitä tehden, jää päivässä enemmän aika työnteolle.

"Tää nyt ei oo kaikista kaunein tää virastotalo, mutta täs on sit taas se hyvä puoli et täs on mun työkaverit kaikki lähellä et ei tarvi päivän aikana liikkuu paljon et mun työpaikka oli aikasemmin tuolla kaukana niin mä jouduin joka viikko monta kertaa kulkemaan tänne kokouksiin et nyt ne on kaikki täs kävelymatkan päässä et kyl silläkin on iso merkitys." H1

6.4.2 Mahdollisuus vaikuttaa työhönsä

Organisaation rakenteissa ja varhaiskasvatuksen aluejohtajan toimenkuvassa yhtenä erityisen hyvänä puolena aluejohtajat pitivät mahdollisuuttaan vaikuttaa tekemäänsä työhön sekä mahdollisuutta säädellä sitä itselle sopivammaksi, tätä kautta voidaan myös edesauttaa tehokkuuden ja motivaation säilymistä työssä. Muun muassa töiden tekeminen itselle parhaassa järjestyksessä oli yksi tärkeä osa työhyvinvoinnin kokemusta.

"No ihan noin yleisellä tasolla hyviä puolia on se, että tää työ on erittäin itsenäistä... siis silläläilla niin, että mä saan itse rakentaa sen mun viikkoni... toki sinne tulee palavereita ja tällasia, mutta silti siihen jää paljon sellasta, että mä pystyn itse mun kalenterin säätelemään sellaiseksi kun haluan." H6

Töiden runsauden takia, mahdollisuus aikatauluttaa omaa työskentelyä koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Haastateltava korostivat, että on tietysi olemassa tietty suunnitelma jonka mukaan suunnitellut tehtävät tulee hoitaa, mutta siitä huolimatta heille jää paljon sellaisia töitä, joihin pystyy itse suuresti

vaikuttamaan, on mahdollisuus katsoa esimerkiksi mille päivälle sopivat palaverit ja tapaamisia pakollisten kokousten ja tapaamisten lisäksi. Tällöin kalenteri ei niin helposti ylitäy ja kuormita liikaa. Koska työtä on paljon, nosti osa haastateltavista myös keskusteluun sen, että on työhyvinvointia lisäävää kun on mahdollisuus vaikuttaa myös omiin lomiinsa melko paljon.

Etätyö mahdollisuus koettiin erityisen hyvänä koska silloin työnteon koettiin mahdollistuvan esimerkiksi itselle sopivimpaan aikaan sekä se mahdollistaa paremmin menojen sovittamisen yhteen työn kanssa. Etätyö mahdollisuuden kerrottiin olevan myös niin uutta, että ei välttämättä ole vielä opittu ottamaan siitä kaikkea hyötyä irti. Etätyön hyötyä kuvailtiin myös sillä, että välillä töissä saattaa olla kova kiire ja voi tuntea olonsa vetämättömäksi, jolloin on mahdollisuus mennä kotiin ja pitää pieni tauko esimerkiksi perheen kanssa jutellen, jonka jälkeen jaksaa taas keskittyä ja jatkaa työt loppuun.

”Tietysti se lisää tosi paljon työhyvinvointia, että voi osittain omassa tahdissa tehdä töitä... Toisaalta myöskin tähän työhön liittyy aina semmosia ennakoimattomia tilanteita jotka voi tulla asiakkaasta tai henkilöstöstä ja sit niihin on tartuttava silloin, mutta pääsääntöisesti esimerkiksi sitä työaikaa voi säädellä... myöskin se lisää työhyvinvointia, että on etätyö mahdollisuus.” H1

”Mä voin esim tehdä niin, että jos mulla on vaikka esimerkiksi joku lääkärinkäynti tai joku tällanen niin mä voin sopia että mä teenki loppupäivän etänä, mut ei mun tarte edes tehdä sitä samana päivänä mä voin tehdä vaikka sen illalla tai huomen aamulla tai lauantaina...” H5

6.4.3 Koulutusmyönteisyys

Kaikki haastateltavat kuvailivat organisaation myönteistä asennetta erilaisia koulutuksia kohtaan sekä myös vahva kannustus erilaisiin koulutuksiin osallistumiseen nousi esiin aineistossa. Koulutus tarjontaa on paljon ja niin paljon kuin haluaa saa koulutuksissa käydä. Koulutuksen koettiin tukevan johtajuutta, mutta myös osa koulutuksista koettiin ehkä hieman turhiksi, varsinkin jo paljon kokemusta omaavien aluejohtajien keskuudessa. Koulutusten koettiin pääosin kuitenkin antavan intoa ja uusia erilaisia näkökulmia johtajuustyöskentelyyn.

”Sitte tietysti totta kai sellasia kouluttajia on kiva kuunnella jotka puhuu yleensä johtamisesta ja joistakin ihan uusista näkökulmista ... niin ne on

niinku jotenki sellasia mahtavia... niin jotenki se vaikuttaa siihen hyvään oloon vaan kun ne on niin hyviä ne tyypit” H6

”Meillä on hyvin koulutusmyönteinen organisaatio ja ihan niin paljon kun vaan itse haluaisi voisi kehittää itseensä koulutusten avulla... erilaista johtamiskoulutusta ja pitkäkestoista prosessi koulutusta ja tota erilaisia tutkintoja, tämmösii johtamistutkintoja niin on mahdollista suorittaa...” H1

Koulutuksen kuvailtiin lisäävän työhyvinvointia, mutta haastateltavat kokivat myös tärkeäksi sen, että he itse saavat valita koulutukset joihin osallistuvat, näin on mahdollista hakeutua koulutuksiin jotka ovat juuri itselle hyödyllisiä ja joissa käydään läpi itselle tärkeitä ja kehittämistä vaativia osaamisen alueita. Jos koulutus on pakollinen ja töitä on paljon hoidettavana, kokemus koulutuksesta ei aina ole kovin positiivinen ja siitä ei tunnu saavan mitään hyötyä sillä asenne kyseistä koulutusta kohtaan saattaa olla jo sinne mentäessä negatiivinen. Koulutuksen tarve on siis aina olemassa, mutta aluejohtajien tulisi itse saada valita mielenkiintoiset koulutukset jolloin niihin hakeudutaan positiivisella mielellä ja niistä saa myös hyötyä mahdollisimman paljon omaan työhönsä.

Koulutukset koettiin myös siitä näkökulmasta tärkeinä, että tietoisuus alan kehityksestä, muutoksista sekä tulevaisuuden näkymistä pysyy kirkkaana mielessä. Oman osaamisen koettiin vahvistuvan itselle hyödyllisiksi koetuissa koulutuksissa ja näin myös itsevarmuus tekemäänsä työtä kohtaan kasvaa ja mahdollisesti onnistumisen tunteet lisääntyvät. Koulutuksista oli mahdollisuus saada myös uusia ideoita ja käytäntöjä arkipäivän työskentelyn tueksi ja avuksi. Koulutusten koettiin myös mahdollistava uusia oivalluksia liittyen eri osa-alueisiin.

”Meil on koulutustarjontaa ehkä enemmän ku mitä niihin ehtii sitte osallistuakkaan... On työhyvinvoinnin kannalta hyödyllisiä silloin kun ne on oikeesti sellasia että se lähtee mun omasta tarpeesta...” H3

” Joo kylhän se on tärkeitä, mä kävin just yhden johtajuus koulutuksen, saan perjantaina paperit ja totta kai se vahvisti mun johtajuutta... mun mielestä se on tärkeitä, että sä pysyt niinku koko ajan ajan hermolla...” H5

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen yhteenveto ja päätulokset

Tässä luvussa kerron tutkimukseni päätulokset tiivistetysti sekä vertaan tutkimukseni tuloksia aikaisempaan kasvatustieteelliseen johtajuustutkimukseen ja työhyvinvoinnin tutkimukseen, sillä suoraan varhaiskasvatuksen aluejohtajien työhyvinvoinnin tutkimusta ei vielä löydy. Ensimmäisenä käsittelen ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni löytyneitä vastauksia sekä kokonaisuuksia ja sen jälkeen käsittelen toista tutkimuskysymystäni ja siihen nousseita vastauksia.

7.1.1 Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat tekijät

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni pyrki selvittämään, mitä asioita varhaiskasvatuksen aluejohtajat erityisesti nostavat esiin työhyvinvointiin liittyen. Yksilön merkitys omaan ja muiden työhyvinvointiin painottui vahvana näkökulmana. Oma vastuu työhyvinvoinnin kokemisesta koettiin merkittävänä ja mahdollisesti eniten vaikuttavana tekijänä. Itsensä johtamisen taito ja karttunut kokemus johtamistyöstä nähtiin työhyvinvointia lisäävänä ja vahvistavana tekijänä, tällöin monet asiat ovat jo tuttuja, eikä pohtimiseen ja päätösten tekoon tarvitse käyttää niin paljon aikaa ja energiaa. Itsensä johtamisen taidosta haastateltavat puhuivat muun muassa töiden organisoinnin ja priorisoinnin yhteydessä sekä korostivat rohkeutta lähteä muuttamaan asioita, joissa he kokevat olevan epäkohtia.

Laineen (2013, 109) työhyvinvoinnin kehittäminen -väitöskirjassa nostetaan esiin työn ja perheen yhdistäminen ja sen tuomat haasteet ja negatiiviset vaikutukset työhyvinvointia ajatellen. Näiden ongelmien ratkaisemiseen tarvittaisiin erityisesti työelämän joustavuutta. Omassa tutkimuksessani aluejohtajat korostivat myös työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän

tasapainon tärkeyttä, kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin, että heillä nämä olivat tasapainossa ja olivat tyytyväisiä tilanteeseensa, eivätkä he kokeneet sen vaikuttavan negatiivisesti työhyvinvointiinsa. Etätyön nähtiin tutkimuksessani mahdollistavan tarvittaessa joustavan tavan työskennellä.

Oma motivaatio työhön osoittautui merkittäviksi työhyvinvoinnin kokemisen kannalta. Kaikki haastateltavat kertoivat omaavansa korkean motivaation varhaiskasvatusta ja johtamistyötä kohtaan, haastateltavat mainitsivat motivaation puutteen ja alhaisen kiinnostuksen tai negatiivisten ajatusten melko varmasti vaikuttavan negatiivisessa mielessä työhyvinvointiin. Haastatteluissa ilmeni myös, että ajoittain kuormituksen ollessa suurta, saattaa mieleen nousta hetkellisesti negatiivisia ajatuksia, tällöin tulee palauttaa mieleen, itse valinneensa vapaaehtoisesti oman työnsä. Vapaa-ajan ja työn tasapaino koettiin hyvin tärkeänä lähtökohtana työhyvinvoinnille. Riittävän palautumisen ja levon koettiin vaikuttavan töiden sujumiseen sekä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen.

Rytkönen(2019, 89) on tutkinut väitöskirjassaan palvelevaa johtamista varhaiskasvatuksessa. Väitöskirjan tuloksissa ilmenee muun muassa, että johtamistoimintaa ohjaa vahvasti varhaiskasvatuksen perustehtävä. Haastateltavien puheissa korostui myös vahvasti perustehtävän selkeyden tärkeys, kaikilla täytyisi olla koko ajan selkeänä mielessä palvelun pääkäyttäjät ja se, miksi kyseistä työtä tehdään.

Työn merkitykselliseksi kokeminen oli haastateltavien mielestä erityisen tärkeää ja kaikille haastattelemilleni aluejohtajille se oli itsestäänselvyys. Esille nostettiin myös vahvasti ajatus siitä, jos työn merkitystä täytyy miettiä ei luultavasti ole myöskään oikealla alalla ja näin ollen tämä myös vaikuttaa omaan kokemukseen työhyvinvoinnista. Työn hallinta ja haasteet nousivat myös erittäin merkittävään rooliin koetun työhyvinvoinnin kannalta. Työn täytyy olla tarpeeksi haastavaa, mutta liian pitkään jatkuvat haasteet saattavat myös kääntyä työhyvinvoinnin kokemusta vastaan. Johtajat painottivat, että täytyy myös olla tunne siitä, että on ikään kuin työn päällä niin, että kokee hallitsevansa laajoista kokonaisuuksista rakentuvan työnsä.

Organisaation koulutusmyönteisyys mainittiin myös kaikissa haastatteluissa työhyvinvointia tukevana. Kaikki haastateltavat kokivat, että organisaatio tuki koulutuksiin hakeutumista sekä mahdollisti sen hyvin. Osa

koulutuksista oli niin sanotusti pakollisista koulutuksista ja saatettiin kokea hieman turhiksi, mutta erityisesti itse valitut koulutukset joista koki hyötyvänsä koettiin erittäin mielekkäinä ja jopa yhteishenkeä kasvattavina, sillä niihin usein osallistuttiin työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Koulutustarjonnan koettiin olevan laaja ja monien koulutusten koettiin tukevan työskentelyä.

7.1.2 Kokemus työn voimavaroista

Työn voimavaroja selvitettäessä vahvasti esiin nostettiin tiivis työyhteisö ja laajat työskentelyverkostot. Sims, Waniganayake & Hadley (2019, 582) nostavat artikkelissaan tehokkaan johtajuuden vaativan vahvoja ja syviä suhteita johtajien ja henkilöstön kesken. Kuusela (2010, 91-92) on tehnyt väitöskirjan keskijohdon kokemuksista erilaisissa valtatilanteissa. Valtaa on tutkittu tässä väitöskirjassa sekä miesten että naisten näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että miehet saattavat käyttää suuremmin valtaansa sekä kohdistaa sen yksilöihin kun taas naiset kertovat käyttävänsä valtaan muun muassa tiimin tukemiseen sekä tiimin ohjaukseen, naisten vallankäyttö ei ole niin suoraa kuin miesten. Tutkimukseni tuloksissa aluejohtajat korostavat johdonmukaisuutta, mutta pitävät erityisen tärkeänä osallisuutta ja tasa-arvoista toimintaa. He eivät korostaneet niinkään valtaansa tai käyttävänsä johtajan asemaa saadakseen läpi päätöksiä, vaan pitivät erityisen tärkeänä yhteistyötä ja sen merkitystä.

Kaikki haastateltavat korostivat useammassa kohtaa haastattelua työyhteisön ja työkavereiden suurta merkitystä työhyvinvoinnin kokemisessa. Työyhteisöltä koettiin saavan merkittävää tukea, sekä useampi haastateltava korosti yhdessä työskentelyn mielekkyyttä. Myös Nislinin (2016) väitöskirjassa nousee esiin aineettomien voimavarojen tärkeys. Työn laatu ja työssä viihtyminen on koettu paremmiksi erilaisten aineettomien voimavarojen ansiosta.

Puolet haastateltavista työskentelivät organisaatiossa, jossa oli panostettu erityisesti laajoihin asiantuntijaverkostoihin, organisaatiossa oli mahdollista saada aina tarvittaessa apua eri alojen asiantuntijoilta, kuten talouteen ja henkilöstöön liittyviin kysymyksiin tai vaikka lakipykälien tulkintaan. Eräs haastateltavista kuvaili, että hänen tarvitsee vain tietää mihin hän soittaa kun tulee tilanne johon ei itse tiedä vastausta. Työnkuvan kerrottiin olevan niin laaja,

että myös laajat verkostot koettiin todella tärkeinä työn sujumisen ja oman työhyvinvoinnin kannalta.

Rytkösen (2019, 101) väitöskirjassa todetaan, että työntekijöiden aito kohtaaminen, kuunteleminen ja arvostus edistävät muun muassa myönteistä ilmapiiriä ja tätä kautta vaikuttaa suuresti kaikkien työhyvinvointiin. Tutkimuksessani johtajat korostivat alaisten merkitystä ja kertoivat alaisten hyvinvoinnin vaikuttavan myös heidän kokemukseen omasta työhyvinvoinnistaan. Rytkösen (2019, 101) väitöskirjan tuloksista nousi esiin omalta johtajalta saadun kannustuksen, rohkaisun ja sallivuuden tärkeys päiväkodin johtajille. Omassa tutkimuksessani Aluejohtajat eivät korostaneet niinkään tarvetta saada jatkuvaa palautetta, kannustusta tai muuta vastaavaa vahvistusta omalta johtajaltaan, vaikka he arvostivat sitä kovasti, he eivät silti nostaneet sitä työhyvinvoinnin kannalta merkittävimpien tekijöiden joukkoon. Haastateltavat puhuivat enemmän alaisiltaan saamastaan palautteesta ja sen vaikutuksesta.

Alaiset koettiin yhdeksi työn voimavaraksi. Useat haastateltavat korostivat alaisten kanssa työskentelyn voimaannuttavuutta sekä hyvän olo lisääntymistä kun kykenee luomaan alaisille mahdollisimman hyvät työolosuhteet. Alaiset koettiin erittäin tärkeiksi ja heidän arvostus tuotiin puheessa usein esiin. Aluejohtajat nostivat esiin myös sen, että usein kohtaamisissa alaisten kanssa saa palautetta, joka mahdollistaa oman kehittymisen sekä vahvistaa luottamuksellista suhdetta. Sims, Waniganayake & Hadley (2019, 578) nostaa myös artikkelissaan esiin luottamuksen tärkeyden alaisten ja johtajien välillä. Luottamuksen ansiosta yhteistyö helpottuu. Kun päätösvaltaa jaetaan myös alaisille, on tämä merkki luottamuksesta, näin yhteistyö ja luottamus syventyy entisestään ja vaikuttaa varmasti myös niin johtajien kuin alaisten hyvinvoinnin kokemukseen.

Työympäristö ja työskentelytilat koettiin yhtenä vaikuttavana tekijänä, näillä muun muassa kerrottiin olevan merkitystä yhdessä työskentelyyn sekä ne vaikuttivat työyhteisöä yhdistävänä tekijänä. Puolet haastateltavista työskentelivät täysin uusissa tiloissa ja korostivat tilojen mahtavuutta, esiin tuotiin niin esteettinen kuin ergonominen näkökulma. Useammassa haastattelussa nousi esille, että työpaikalle oli hankittu erilaisia taukojumppa

välineitä sekä työntekijät pitivät välillä yhteisiä taukojumppa hetkiä. Myös työpaikan hyvä sijainti nostettiin keskustelussa tärkeänä esiin.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä annettujen raamien sisällä koettiin tärkeänä osana työhyvinvointia. Rakenteiden selkeyden koettiin selkeyttävän omia vaikutusmahdollisuuksia. Muun muassa työtehtävien suorittaminen siinä järjestyksessä mikä itselle koettiin sopivimmaksi, erilaisten tehtävien ja tapauksien omatoiminen ratkaisu sekä mahdollisuus vaikuttaa työaikaan koettiin töiden organisoinnin kannalta positiivisena. Osa aluejohtajista mainitsi myös, että vapauden mukana korostuu vahvasti johtajan hallinnan ja organisoinnin taito, mutta silti itsenäinen työskentely ja vapaus koettiin ehdottomasti yhtenä työn voimavarana.

Fonsenin (2014, 103) pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa - väitöskirja osoittaa vuorovaikutuskulttuurin tärkeyden ja sen, että vuorovaikutuskulttuurin toimimiseksi tarvitaan selkeät rakenteet. Avoimen keskustelun nähdään olevan merkittävä tekijä pedagogisen johtajuuden onnistumisessa, ilman tätä on vaikeaa kehittyä ja sitouttaa ihmisiä. Rakenteiden tärkeys korostui myös merkittävänä omassa tutkimuksessani. Fonsenin (2014, 104) väitöskirjan tuloksissa päiväkodin johtajat kokivat, että heidän toimenkuvansa ei ole tarpeeksi selkeä. Minun tutkimukseni tuloksissa taas osoittautui että aluejohtajien kokemus roolistaan ja tehtävistään oli hyvin selkeä sekä tämän koettiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvoinnin kokemukseen.

7.2 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää voimavaratekijöitä, jotka vaikuttavat varhaiskasvatuksen aluejohtajan työhyvinvoinnin kokemukseen. Työn yhdeksi merkittäväksi voimavaraksi nousi aineistosta selkeästi työyhteisö ja ihmiset joiden kanssa töitä tehdään. Kaikki johtajat olivat tietoisesti hakeutuneet sosiaalista otetta vaativaan tehtävään ja nauttivat ihmisten kanssa työskentelystä, kanssakäymisestä sekä johtamisesta. Koska ihmisten merkitys, joiden kanssa töitä tehtiin korostui niin merkittävästi voisi päätellä, että

merkittävä panostus toimivien työyhteisöjen rakentamiseen todella kannattaa sekä siihen tulisi suunnata riittävästi organisaation resursseja. Toimiva työyhteisö on tehokkaampi, voi hyvin sekä saa aikaa luultavasti parempia tuloksia, kuin yhteisö jossa on paljon erimielisyyksiä ja jossa ei ihmiset tule keskenään niin hyvin toimeen.

Mahdollisuus päästä vaikuttamaan omaan työhönsä sekä aikatauluihin työpaikalla nousi myös vahvasti esiin voimavarana, joten myös aluejohtajien itsenäisen työskentelyn mahdollisuuksia tulisi kehittää sekä antaa jatkossakin sopivasti vapautta oman työn suorittamiseen, tämä lisää luovuutta sekä vahvistaa ja ylläpitää motivaatiota. Johtajat korostivat myös suuresti itsensä johtamisen taitoa, myös tämä kehittyy ja vahvistuu niin kokemuksen kuin sen myötä, että on mahdollisuus organisoida ja aikatauluttaa omaa työtään.

Työympäristön viihtyisyys sekä sen luomat mahdollisuudet yhteistyölle nostettiin tärkeänä esiin. Jatkossa työhyvinvoinnista puhuttaessa tulee nostaa esiin myös työskentelytiloihin liittyvät seikat. Tilojen esteettisyys ja mahdollisuus taukojumpalle, suurille sekä pienille palaverille on yksi työn sujumiseen vaikuttava tekijä. Kun työ sujuu myös työhyvinvointi lisääntyy ja kun tilat ovat kunnossa ja käytännölliset myös keskittyminen itse työn sisältöön mahdollistuu paremmin. Puolet haastatelluista aluejohtajista työskentelivät kaikki samassa rakennuksessa ja kertoivat sen olevan merkittävä työhyvinvoinnin tekijä. Voimme siis miettiä lisäisikö se kaikissa kaupungeissa työhyvinvoinnin kokemuksta, jos olisi mahdollisuus sijoittaa varhaiskasvatuksen aluejohtajat työskentelemään samaan rakennukseen.

Koska alaisten työhyvinvointi ja mahdollisimman hyvät mahdollisuudet työskentelylle oli aluejohtajille erityisen tärkeää sekä vaikutti myös heidän omaan työhyvintoihiinsa voisi päätellä, että suurempi määrä resursseja varhaiskasvatuksen saralle edistäisi kaikkien varhaiskasvatuksen parissa työskentelevien työhyvinvointia. Varhaiskasvatus työn näkyvämmäksi tuominen ja tätä kautta ihmisten ymmärryksen lisääminen työn tärkeydestä ja vaikutuksista olisi tärkeää. Työstä saadun palkkion tulisi vastata työn todellista vastuuta, vaativuutta sekä suurta yhteiskunnallista merkitystä. Koko varhaiskasvatuksen näkökulmasta katsottuna alalle tarvittaisiin enemmän koulutettuja alan ammattilaisia, ennen tätä täytyy kuitenkin saada ala

houkuttelevammaksi sekä tehdä sen arvokkuus näkyväksi kaikille, ei vain pienten lasten vanhemmille.

Aluejohtajat korostivat merkittävästi omaa vastuuta työhyvinvoinnin kontekstissa, mutta organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa tähän esimerkiksi joustavuudella. Kun organisaatio joustaa niin työntekijän on helpompi sovittaa vapaa-aikansa ja perhe-elämänsä paremmin työnteon kanssa ja näin kokea hyvinvoinnin tunnetta. Näin yksilö pystyy itse organisoimaan mikä on hänelle paras aika tehdä töitä sekä välillä voi venyttää työpäivää ja välillä tarvittaessa lähteä aikaisemmin tai tehdä vaikka etätyöpäivän jos kokee sen omalta kannalta parhaaksi vaihtoehdoksi.

Nykypäivänä johtotehtäviin saatetaan sijoittua yhä useammin ilman, että kokemusta alan käytännön työstä on juurikaan kertynyt. Douglass (2018, 391) Nosti esiin tärkeän seikan kasvatusalan johtajuudesta. Monilla johtajilla ei välttämättä ole kokemusta kentällä tehtävästä työstä, mutta he tekevät silti isoja päätöksiä liittyen kentän työhön ja työntekijöihin. Tämä herättää myös ajatuksia onko kehitys menossa oikeaan suuntaan vai onko tämä riski jos yhä useammin työllistytään suoraan koulunpenkiltä erilaisiin johtotehtäviin.

7.3 Tutkimuksen eettisyys ja jatkotutkimusehdotukset

Yleinen huolellisuus, tarkkuus ja rehellisyys tutkimustyössä ja tulosten säilyttämisessä sekä tulosten arvioinnissa on tärkeä osa hyvää tieteellistä käytäntöä (Kuula 2006,34). Tutkimukseni kannalta erittäin tärkeäksi nousi luottamuksellisuus sekä anonymiteetti. Koodasin kaikki tutkittavat, anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkimuksessani ei tule ilmi missä kaupungissa/kunnassa aineistoni keräsin.

Haastateltaville luvattiin tunnistamattomuus sekä yksityisyydensuoja. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja yksilöillä oli oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen missä vaiheessa tahansa myös tutkimuksen keskeyttäminen oli mahdollista tutkittavan näin halutessa. Raportoin tutkimukseni kulun ja eri vaiheet mahdollisimman tarkasti, että osallistuja tiedosti mistä tutkimuksessa on kyse. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 128-129.) Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on myös suotavaa kertoa tutkimuksen

tavoitteista ja siitä kuinka tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntää. Tämä voi motivoida sekä herättää tutkimukseen osallistujien kiinnostusta tutkimusta kohtaan. (Kuula 2006, 105.)

Ennen tutkimusta hankin tutkimusluvut asianmukaisella tavalla niistä kaupungeista joista aluejohtajia haastattelin. Kaikki haastateltavat saivat tutkimussuunnitelman ja tutkimuskysymykset etukäteen, pystyäkseen valmistautumaan haastatteluun ja siksi että saisin mahdollisimman kattavasti tietoa heidän työhyvinvointiinsa liittyen. Säilytin aineiston niin, että siihen ei ollut pääsyä muilla kuin minulla. Pohdin jatkuvasti eettisiä kysymyksiä työskennellessäni tutkimukseni eri vaiheissa. Tutkittavien luottamuksellisuuden ja yksityisyyden huomioiminen tuli olla tarkkaa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 19-20.) Tutkimuksessani tämä on otettu huomioon jokaisessa eri vaiheessa.

Tutkimuksen tulee olla tarkasti suunniteltu ja laadittu sekä yksityiskohtaisesti raportoitu. Muiden tutkijoiden tutkimuksista saadun tiedon hyödyntäminen omassa työssä, tulee huomioida asianmukaisella tavalla sekä heidän tutkimuksiaan kunnioittaen. (Kuula 2006, 35.) Tutkimuksessani käytetyt lähteet ja viitteet on merkitty tarkasti ja asianmukaisella tavalla sekä tutkimusta ennen laadittuun tutkimussuunnitelmaan on perehdytty tarkasti tutkimusta suunniteltaessa.

Tutkijan tulee tiedostaa, että hän on osa elämismaailmaa ja tutkijan tapa ymmärtää kysymykset, vaikuttavat suuresti tutkimukseen. Tutkimuksessa tutkija ei siis voi asettua ikään kuin tutkimuksen ulkopuolelle tarkkailijaksi. Tutkijan ennakko-oletukset, tapa ymmärtää ja käsitykset maailmasta vaikuttavat suuresti siihen kuinka hän tulkitsee saamaansa materiaalia. (Varto 1992, 26-27.) Aineistoa kerätessäni pyrin olemaan mahdollisimman neutraali, kysymykset pyrin esittämään niin, että ne eivät johdatelleet tietynlaisiin vastauksiin. Pyrin irrottautumaan omista ennakko oletuksista tutkimuksen aineistoa kerätessäni, saadakseni aikaan tutkittavien kanssa mahdollisimman totuudenmukaisia ja avointa keskustelua työhyvinvointiin liittyen.

Jatkotutkimusaiheita miettiessäni heräsi ajatus, että olisi mielenkiintoista ja varmasti hyödyllistä tehdä tutkimusta syvemmin yhdestä tai enintään kahdesta osa-alueesta. Siitä kuinka esimerkiksi organisaatio voisi parhaiten edesauttaa varhaiskasvatuksen aluejohtajien työn sujuvoittamista sekä tätä kautta olla vaikuttamassa työhyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista saada haastatteluun

mahdollisesti myös aluejohtajien johtajia eli varhaiskasvatuksen johtajia ja verrata heidän keskinäisiä näkemyksiä johtajuudesta ja mikä vaikutus varhaiskasvatusjohtajalla on aluejohtajan työhyvinvoinnin kokemukseen, sillä nyt se jäi hieman etäiseksi tekemissäni haastatteluissani.

Kiinnostavaa ja hyödyllistä olisi varmasti saada tutkimusta myös mies- ja naisjohtajien toiminnan eroista varhaiskasvatuksen alueella. Tätä on tutkittu eri konteksteissa, mutta ei varhaiskasvatuksen kontekstissa. Olisi hyödyllistä selvittää miten mahdolliset erot johtamisessa vaikuttaisivat muun muassa henkilöstöön. Tällaisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista tuoda esiin sekä erilaista osaamista ja toimiviksi sekä hyviksi havaittuja toimintatapoja. Tutkimuksen aineistoa pitäisi kerätä niin henkilöstöltä kuin mies- ja naisjohtajilta, että tieto olisi kerätty tarpeeksi laajalti ja saataisiin vastauksia mahdollisimman paljon eri näkökulmista.

8 LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Akselin, M-L. 2013. Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal on Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research. Psychology* 3:2, 77-101.
- Bryne, A., Barlong, J. & Dubre, K. 2012. Leader apologies and employee and leader well-being. *Journal of business ethics*.
- Chiok Foong Loke, J. 2001. Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 9, 191-204.
- Coleman, M. & Glover, D. 2010. Educational leadership and management. Developing insights and skills. Glasgow: Bell and Bain.
- Demerouti, Evangelia., Bakker, Arnold. B., Nachreiner, Friedhelm. & Schaufeli, Wilmar. B. 2001. The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of applied Psychology* 86:3, 499-512.
- Douglass, A. 2018. Redefining leadership: Lessons from an early education leadership development initiative. *Early childhood education journal*. Volume 46, Issue 4.
- Ebbeck, M. & Waniganayake, M. 2003. Early Childhood Professionals: Leading today and tomorrow. Marrickville: Elsevier.

- Fonsen, E. 2014. Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Suomen Yliopistopaino oy.
- Fonsen, E. & Ukkonen-Mikkola, T. 2018. Early childhood education teachers professional development towards pedagogical leadership. Educational Research.
- Grove, A. S. 1985, Huippusuorituksiin johtamisessa. Kuinka keskijohto ja ylin johto voivat parantaa ratkaisevasti johtamissuoritustaan. Helsinki. Oy Rastor Ab.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampere University Press
- Heikka, J. 2014. Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto.
- Helle, M. 2004 Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hujala, E. & Turja, L. (toim.). 2011. Varhaiskasvatuksen käsikirja. Juva: Bookwell Oy.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. (toim.) tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 11-45.
- Hyypä, H. 2005. Tehtävämielessä. Teoksessa H. Hyypä & A. Miettinen (toim.) Toinen painos. Johtajuus ja organisaatio dynamiikka. Oulu: Metanola Instituutti, 126-143.
- Juuti & Vuorela 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus. Tampere.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kian, T. S., Yusoff, W. F. Wan & Rajah, S. 2013. Relationship between motivations and citizenship performance among generation X and generation Y. *International Journal of academic research in business and social sciences*, Vol.3, 53-68.
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 26–42. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M. & Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Keva. Luettu 12.10.2018.
http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf
- Manka, M-L. , Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.
<https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf> Viitattu: 09.05.2019.
- Manka, M-L. , & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: TalentumPro.
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOpro Oy.
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585–600.
<https://www-jstor-org.libproxy.tuni.fi/stable/pdf/258312.pdf?refreqid=excelsior%3A5d835030e57f0e97ea42ab7256d8de43> Viitattu: 23.05.2019.

- Miettinen, T. , Pulkkinen, S. & Taipale, J. 2010. Johdanto. Teoksessa T. Miettinen, S. Pulkkinen & J. Taipale. (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Hakapaino.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (4), 270-295.
- Nenonen, S. , Hyrkkänen, U. , Rasila, H. , Hongisto, V. , Keränen, J. , Koskela, H. & Sandberg, E. 2012. Monitilatoimisto. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Nislin, M. 2016. Nerve-Wracking or rewarding? A multidisciplinary approach to investigating workrelated well-being, stress regulation and quality of pedagogical work among early childhood professionals. Akateeminen väitöskirja. Helsinki, Unigrafia.
- Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. *Acta Universitatis Lapponiae* 25. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.
- Oksanen, T. (toim.) 2012. Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino
- Potter, J. 2004. Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk, teoksessa D. Silverman (Ed) *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*. SAGE Publications, London, 200-221.
- Puttonen, S. , Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf Viitattu: 2.5.2019
- Rantanen, M. 2017. Työhyvinvointia työstä, työyhteisöstä ja elämän tasapainosta: Työhyvinvointiin liitetyt voimavarat ja kuormitustekijät sekä työhyvinvoinnin edistämisen keinot. Kasvatustieteen tiedekunta. Pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto
- Rivkin, W., Diestel, S. & Schmindt, K-H. 2016. Which daily experiences can foster well-being at work? A diary study on the interplay between flow

- experiences, affective commitment, and self-control demands. *Journal of occupational health psychology*. Volume 23 (1), 99-111.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Rodd, J. 2006 *Leadership in early childhood*. Buckingham: Open University Press.
- Rytönen, K. 2019. *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Väitöskirja 73. Tampereen yliopisto. Tampere: yliopistopaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
- Salmimies, Raija 2008. *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOY.
- Sims, M., Waniganayake, M. & Hadley, F. 2019. What makes good even better? Excellent EC leadership. *International journal of educational management*. 33 (4), 573-586.
- Simola, A. & Kinnunen, U. 2005 *Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisat-ion tuloksellisuuden kannalta*. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 119–141.
- Sivunen, A. 2007 *Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto: University printing house
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011. *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjukset vuoteen 2020*. Helsinki: Sosiaali ja terveysministeriön julkaisu 2011:13. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72777/Julk201113.pdf> Viitattu: 8.5.2019
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015. *Työelämän 2025 –katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:16. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu: 10.5.2019

- Soukainen, U. 2015. Johtajan jäljillä. Johtaminen varhaiskasvatuksen hajautetuissa organisaatioissa laadun ja pedagogisen tuen näkökulmasta. Väitöskirja. Turun Yliopisto
- Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta Universitatis Tamperensis 1173.
- Sydänmaanlakka, P. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. [http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti Sydanmaanlakka TyonTuuli 1-2011.pdf](http://blogit.jao.fi/pegosus/wp-content/uploads/sites/94/2013/11/Pentti_Sydanmaanlakka_TyonTuuli_1-2011.pdf) Viitattu: 22.05.2019
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books On Demand.
- Zani, B. & Cicognani, E. 2012. Sense of community at the work context. A study on members of a co-operative enterprise. Julkaisussa Global Journal of Community Psychology Practice. Volume 3, Issue 4.

9 LIITTEET

Haastattelurunko

- Ikä
- Kauanko olet työskennellyt aluejohtajana
- Koulutustausta
- Alaisten määrä
- Kerrotko lyhyesti työnkuvastasi

YKSILO

- Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?
- Mitkä tekijät lisäävät/ylläpitävät omaa työhyvinvointiasi
- Mikä motivoi sinua työssäsi
- Omien arvojen merkitys työhyvinvointiin
- Koetko, että koulutus/ammattillinen pätevyys vaikuttaa kokemaasi työhyvinvointiin.
- Kerro omista työn voimavaroistasi
- Miten arvostuksesi omaa työtäsi kohtaan vaikuttaa työhyvinvointiisi
- Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi
- Miten huolehdit työhyvinvoinnistasi
- Millaista tukea toivot työhyvinvoinnillesi, keneltä/millaisilta tahoilta?

JOHTAJUUS

- Miten koet johtajuuden ja miten johtajana oleminen vaikuttaa työhyvinvointiisi
- Onko omalla esimiehelläsi vaikutusta työhyvinvointiisi
- Millainen on mielestäsi hyvä esimies
- Paljonko olet tekemisissä alaistesi kanssa ja onko sillä vaikutusta työhyvinvointiisi

ORGANISAATIO

- Kuinka organisaatio tukee/edistää työhyvinvointia
- Millaisia arvoja organisaatiossa ja miten vaikuttaa työhyvinvointiin
- Työympäristön vaikutus työhyvinvointiin
- Onko osallistuminen erilaisiin koulutuksiin mahdollista ja koetko sen tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta
- Oman roolin selkeys organisaatiossa ja tämän merkitys työhyvinvoinnille.

TYÖYHTEISÖ

- Millainen työyhteisö/keistä koostuu
- Kuinka paljon työskentelet muiden kanssa yhteistyössä
- Työyhteisön merkitys työhyvinvointia ajatellen

TYÖ

- Miten työ vaikuttaa työhyvinvointiisi
- Työn hyviä puolia
- Työn voimavarat
- Kuinka paljon pystyt itse vaikuttamaan työhön
- Koetko, että työ on vaativuustasoltaan sopivaa, mikä vaikutus tällä on työhyvinvointiin.
- Koetko että sinulla on tarpeeksi aikaa suorittaa työsi/ onko töistä liikaa vai sopivasti
- Saatko työstä palautetta
- Vapaa sana